

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ S VYUŽITÍM SUPPLY CHAIN MANAGEMENTU

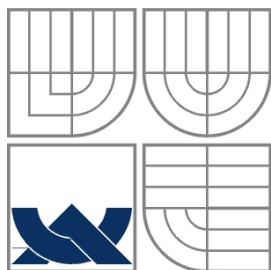
DISERTAČNÍ PRÁCE

DISSERTATION THESIS

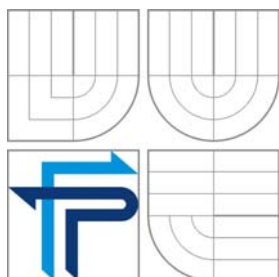
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. PETRA HAMPLOVÁ

BRNO 2008



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ S VYUŽITÍM SUPPLY CHAIN MANAGEMENTU

INCREASES IN COMPANY PERFORMANCE BY USING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

DISERTAČNÍ PRÁCE

DISSERTATION THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing . PETRA HAMPLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Ing. Petra Hamplová

Bytem: Zábřeh, Nemilská 2212/30, PSČ 789 01

Narozena: 20.9.1981 v Zábřehu

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta Podnikatelská

se sídlem Brno, Kolejní 2906/4, PSČ 612 00

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

☒ disertační práce

☐ diplomová práce

☐ bakalářská práce

☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Zvyšování výkonnosti podniků s využitím Supply Chain Managementu
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Ústav:	Ústav managementu
Datum obhajoby VŠKP:	12.2.2008

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů1
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užit, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy

* hodící se zaškrtněte

(z důvodu utajení v něm obsažených informací)

4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Abstrakt

Disertační práce se snaží metodicky definovat hlavní přínosy přístupu Supply chain managementu (dále SCM) a navrhnout s využitím této metody přístupy ke zvyšování efektivity a ziskovosti podniku a tím i celé výkonnosti podniku, představit možnosti měření této výkonnosti a vytvořit určitou metodiku pro její zvyšování s využitím SCM.

Práce je koncipována se zřetelem na splnění hlavního a dílčích cílů disertační práce. V první části se zabývá zejména zdůvodněním aktuálnosti a významu přístupu SCM. Další část se zaměřuje na současný stav řešené problematiky, kde popisuje aktuální názory odborníků a jednotlivé směry využívání SCM v podnicích. Také se zde popisuje základní definice a filozofie SCM a zabývá se i IT podporou této metody.

Navazující část řeší dílčí cíle disertační práce, jejichž řešení tvoří hlavní účel a obsah disertační práce. Tyto dílčí cíle lze shrnout do čtyř základních oblastí:

- Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v českých podnicích,
- Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce,
- Implementace SCM do strategického řízení podniku,
- Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM.

Samostatnou část práce tvoří ověření v práci uvedených metodických postupů a konkrétní návrhy v praxi řízení strojírenského podniku.

Závěrem jsou zdůrazněny přínosy disertační práce pro teorii a její přínosy pro rozvoj podniku a manažerskou praxi.

Abstract

Dissertation work is engaged in methodical definition of the principal contributions of Supply chain management (next SCM) and focuses on proposals of approaches to increase of company effectiveness and profitability and also the whole company performance by using this method, tries to present various possibilities of measurement of this performance and to create a certain methodology for its increasing using SCM.

The thesis is conceived having regard to fulfillment of the principal and partial goals of the dissertation thesis. The first part of this work is mainly dedicated to reasons of topicality and meaning of the concept SCM. The next part is focused on the present state of solved questions where describes actual opinions of experts and individual directions of using SCM in companies. This part also describes main definitions and the philosophy of SCM and is also engaged in IT support of this method.

The next part is concerned with the partial goals, whose solutions create the main purpose and content of this dissertation thesis. These goals can be summarized in four fundamental spheres:

- The analysis of the present level of using the SCM model in Czech companies,
- Setting of relevant criteria for companies performance measurement in the sphere of purchase within the whole supply chain,
- Implementation of SCM into the company strategic management,
- Creation of the methodology for increasing company performance by using SCM.

Partial verifications of the methodical processes in management practice of engineering manufacture companies frame a separate part.

Contributions of the academic dissertation for theory and its contribution for corporation development and managerial practice are emphasized last.

Klíčová slova

Supply chain management, logistické řízení, dodavatelský řetězec, výkonnost, konkurenční výhoda.

Key words

Supply chain management, logistics management, supply chain, performance, competitive advantage.

Bibliografická citace disertační práce

HAMPLOVÁ, P. *Zvyšování výkonnosti podniků s využitím Supply Chain Managementu*.
Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 181 s.
Vedoucí disertační práce Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že disertační práci na téma „Zvyšování výkonnosti podniků s využitím Supply Chain Managementu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí disertační práce Prof. Ing. Marie Jurové, CSc. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny náležitě citované v práci a uvedené v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené disertační práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této disertační práce jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne.....

.....
Ing. Petra Hamplová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své školitelce Prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za metodické a odborné vedení v průběhu celého doktorského studia a při zpracování této disertační práce.

Dále bych ráda poděkoval řediteli společnosti ŽOS České Velenice CZ a.s. za řadu cenných připomínek a spolupráci při provádění dotazníkového šetření v podnicích.

Poděkování patří také rodině, kolegům a přátelům, kteří mi poskytli mnoho inspirujících názorů a pomoc při zpracování disertační práce.

Obsah

Úvod.....	1
1 Základní vymezení problému.....	2
2 Cíle a východiska disertační práce.....	3
2.1 Hlavní cíl disertační práce.....	3
2.2 Dílčí cíle disertační práce a jejich východiska.....	3
2.2.1 Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v českých podnicích.....	3
2.2.2 Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce.....	7
2.2.3 Implementace SCM do strategického řízení podniku.....	8
2.2.4 Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM.....	10
3 Současný stav problematiky.....	14
3.1 Přehled odborné literatury a novinky ve zkoumané oblasti.....	14
3.2 Vymezení a hierarchie základních pojmů.....	18
3.3 Koncepce SCM.....	19
3.3.1 Základní pojmy.....	19
3.3.2 Historický vývoj.....	20
3.3.3 Základní principy SCM.....	21
3.3.4 Cíle a přínosy SCM.....	22
3.3.5 Systémový přístup k SCM.....	26
3.3.6 Využití IT v SCM.....	28
3.3.6 Logistika jako klíčový prvek SCM.....	31
3.3.7 Shrnutí.....	33
4 Řešení dílčích cílů práce a prezentace výsledků vlastního výzkumu.....	34
4.1 Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v českých podnicích.....	34
4.2 Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce.....	52
4.2.1 Metoda celkových nákladů (Total-cost approach).....	52
4.2.2 Měřítka pro měření výkonu dodavatelského řetězce.....	53
4.2.2.1 Měřítka služeb zákazníkům.....	58
4.2.2.2 Měřítka vnitřní výkonnosti.....	59
4.2.2.3 Měřítka přizpůsobivosti poptávce.....	61
4.2.2.4 Měřítka vývoje produktů.....	62

4.2.3	Činnosti ovlivňující výkonnost dodavatelského řetězce, model SCOR.....	64
4.2.4	Sběr a prezentace dat výkonnosti	72
4.2.5	Shrnutí kapitoly o měřících výkonnosti	77
4.3	Implementace SCM do strategického řízení podniku.....	78
4.3.1	Pět klíčových součástí strategie.....	81
4.3.2	Čtyři kritéria kvalitní strategie dodavatelského řetězce	88
4.4	Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM	98
4.4.1	Úvod, motivace a oblasti SCM	98
4.4.2	Zvyšování výkonnosti dodavatelských řetězců.....	102
4.4.2.1	Analýza celkových nákladů	103
4.4.2.2	Zásady provozního účetnictví logistiky	109
4.4.2.3	Logistika a konečný vliv na výkonnost.....	112
4.4.2.4	Logistika a tržní hodnota podniku.....	117
4.4.2.5	Analýza výnosnosti zákazníka	118
4.4.2.6	Přímá ziskovost produktu.....	123
4.4.2.7	Nositelé nákladů a účetnictví založené na činnostech	125
4.4.2.8	Shrnutí	127
4.4.3	Strategické řízení nákladů napříč celým řetězcem.....	128
4.4.4	Bariéry využívání SCM v tradičních českých podnicích.....	130
5	Zpracování disertační práce a použité metody	134
5.1	základní metody použité při zpracování disertační práce.....	134
5.1.1	Empirické metody	134
5.1.2	Logické metody.....	135
5.2	Metodika dotazníkového šetření.....	136
5.2.1	Vlastní dotazník.....	136
5.2.2	Výběr respondentů	136
5.2.3	Provedení dotazníkového šetření	137
6	Ověření navrhované metodiky v praxi konkrétního podniku.....	138
6.1	Stručná charakteristika podniku	138
6.2	Ekonomická situace podniku.....	138
6.2.1	SWOT analýza	139
6.2.2	Porterův model konkurenčních sil.....	141
6.3	Zhodnocení současného stavu nákupu, logistiky a spolupráce s dod. v podniku....	143
6.3.1	Nakupování	144

6.3.2	Hodnocení dodavatelů.....	145
6.4	Konkrétní návrhy pro podnik	146
6.4.1	Rozdělení nakupovaného sortimentu do skupin.....	146
6.4.2	Evidence a hodnocení dodavatelů	148
7	Přínosy disertační práce	153
7.1	Konkrétní přínosy pro vědu	153
7.2	Konkrétní přínosy pro praxi	154
7.3	Konkrétní přínosy pro pedagogickou oblast.....	155
	Závěr.....	156
	Použité zdroje.....	160
	Seznam zkratek	164
	Seznam obrázků	165
	Seznam tabulek	166
	Seznam grafů.....	167
	Seznam příloh.....	168
	Přílohy	169
	Příloha 1: Dotazník	169
	Příloha 2: Seznam publikací.....	176
	Příloha 3: Curriculum vitae	180

Úvod

V tržních podmínkách, kdy podniky musí neustále bojovat o své přijatelné postavení na trhu, musí využívat všech způsobů, jak dosáhnout vyšší kvality výrobků, nižších nákladů a tím i cen, jak být pohotový, spolehlivý a pružný ve vztahu k zákazníkům, stává se důležitým strategickým činitelem nákupní činnost. Většinou se management podniků snaží o zvyšování tržeb, rozšiřování trhů a podobně, než o snižování nákladů. Snižování nákladů se totiž často považuje za špinavou práci, do které se každému hned tak nechce. Slávu přináší spíše zvyšování prodeje. Růst prodejů, noví zákazníci a trhy, to přece bývá úspěšná firma! Snižování nákladů není sice tak populární jako zvyšování prodeje, nicméně tam, kde je silná konkurence a kde je velmi obtížné prodej zvyšovat, tam je tato strategie mnohem účinnější. A právě z tohoto důvodu se čím dál více rozvíjejí systémy řízení nákupu. Mnozí autoři odborné literatury již označili právě nákup za nový zdroj zisku.

Výrazně větší nároky na aktivity nákupu přináší i naléhavá potřeba restrukturalizace podniků a přizpůsobování se podmínkám Evropské unie. Je nutné ve větší míře uplatnit nové poznatky podnikového managementu. Nové metody přinesla do nákupu i logistika, která dokáže propojit hmotné a informační toky uvnitř podniku i mimo podnik a umožnit zefektivnění řady podnikových činností. Základní nutností a požadavkem doby u našich podniků je tedy minimalizace nákladů a z toho plynoucí lepší konkurenceschopnost výrobků a tím prosperita podniku. K tomu může přispět i dobře fungující nákup. Ten však u nás v současné době nemá dostatek kvalitních informací pro rozhodování. Dochází-li k častým tržním překvapením, je to požadavek bez rozvoje komunikačních a informačních technologií těžko splnitelný. Proto všechna rozhodnutí jsou stále spojena s velkým rizikem. To lze omezit prostřednictvím udržování dlouhodobých obchodních vztahů s významnými a spolehlivými dodavateli. A zde se začíná objevovat v současnosti velmi rychle se rozvíjející a stále více uznávaná disciplína managementu – SCM (Supply Chain Management) – Řízení dodavatelského řetězce.

I v našich podmínkách se situace mění a do podniků stále více pronikají moderní informační a komunikační technologie, čímž dochází k lepší podpoře nákupního rozhodování, omezuje se zejména rozsah rutinních prací a nákupce má větší možnost soustředit se na poznávání nákupního trhu a změn na něm a na závažné následné rozhodování.

1 Základní vymezení problému

V úvodu jsem zmínila, že mnozí autoři odborné literatury označují nákup za nový zdroj zisku. Tento názor plně podporuji a to je také jeden z důvodů, proč jsem si toto téma zvolila jako předmět mého dalšího studia a téma své disertační práce. Doufám, že hlubší studium této problematiky jednak zvýší mou odbornou kvalifikaci a dále pak to, že ho budu moci dále využívat a rozvíjet v podnikové praxi.

Nákup je však tématem velmi širokým a velmi obtížně jsem se rozhodovala, které oblasti se budu věnovat ve své disertační práci. Po průběžném studiu dostupné odborné literatury a hledání „mezer“, zvažování svých schopností a zájmů a budoucího směřování své kariéry jsem se zaměřila konkrétně na jednu oblast – ***dodavatelské řetězce, jejich řízení, význam pro oblast nákupu i celého strategického řízení podniku a tím zvyšování výkonnosti podniku.*** Úspěšné podniky současnosti si již uvědomily, že spolupráce a partnerství v rámci celého příslušného dodavatelského řetězce jsou klíčem k získání konkurenční výhody a existuje již spousta příkladů, kdy bylo této výhody dosaženo právě efektivním řízením celého dodavatelského řetězce – od dodavatelů surovin až po konečného zákazníka. Další z mnoha výhod řízení a spolupráce dodavatelského řetězce je rozdělení úkolů mezi jednotlivé partnery a sdílení informací, což umožňuje lépe a rychleji uspokojovat potřeby zákazníků.

2 Cíle a východiska disertační práce

2.1 Hlavní cíl disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je definice hlavních přínosů přístupu SCM a sestavení přístupů ke zvyšování efektivity a ziskovosti podniku a tím i celé výkonnosti podniku, představení možností měření této výkonnosti a vytvoření určité metodiky pro její zvyšování s využitím SCM.

Tento obsáhlý a náročný cíl je možno rozdělit podle logického postupu do čtyř dílčích cílů, které jsou popsány níže s podrobnější charakteristikou a které dokládají, proč právě tyto otázky považuji za stěžejní a které budou dále v disertační práci zpracovány.

Tyto dílčí cíle lze shrnout do čtyř základních oblastí:

- Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v podnicích,
- Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce,
- Implementace SCM do strategického řízení podniku,
- Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM.

2.2 Dílčí cíle disertační práce a jejich východiska

2.2.1 *Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v českých podnicích*

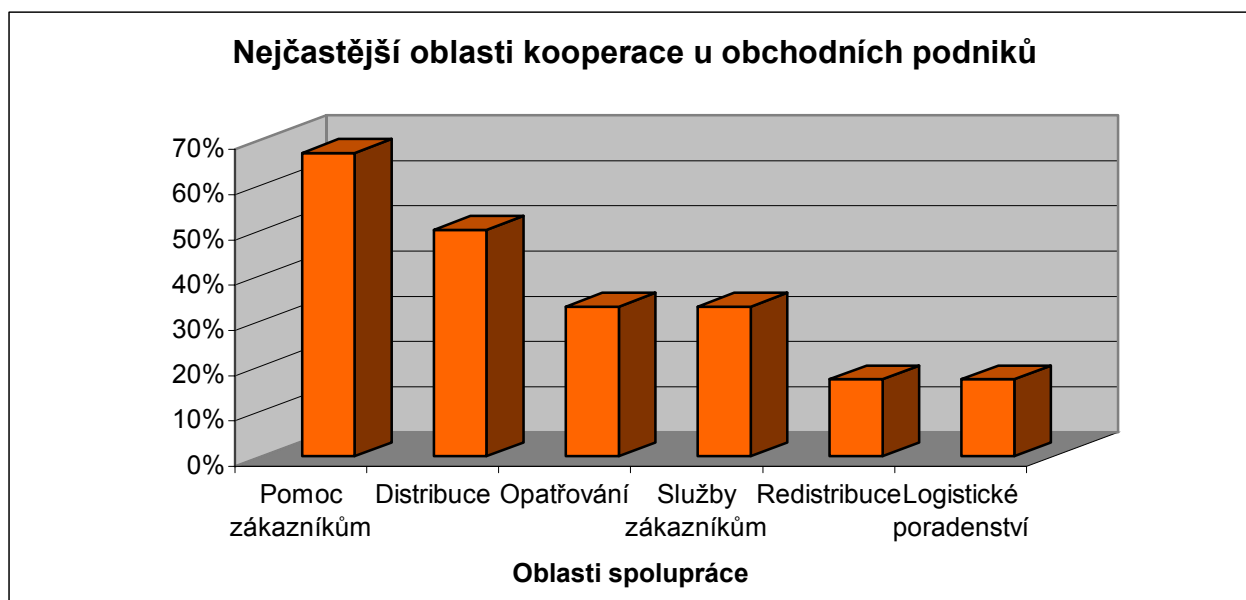
Východiska

Problematika SCM není v podmínkách České republiky a obecně střední Evropy v praxi ještě příliš známa a praktikována. Většina nejvýznamnějších autorů odborné literatury z oblasti SCM, kteří jako první začali komplexně zpracovávat tuto problematiku, pochází ze Spojených států amerických. Ať už se praxe řídila novými vědeckými přístupy, nebo pojem SCM vznikl a byl publikován na základě vývoje v praxi a až po té byl popsán vědecky, pravdou zůstává a řada výzkumů a případových studií dokládá, že úspěšné podniky na americkém kontinentu již zcela přirozeně přijaly řadu přístupů z SCM a implementovaly je do podnikové strategie.

I v západní Evropě je situace v oblasti využívání spolupráce v dodavatelských řetězcích dále než u nás. Např. v Německu byla firmou IBM Business Consulting provedena studie, zabývající se otázkami kooperace německých firem v dodavatelském řetězci, a byly zjištěny následující skutečnosti (41):

V obchodě je kooperace při strategii nejčastější v oblasti pomoci zákazníkům (67 %), následují dále distribuce (50 %), opatrování a služby zákazníkům (shodně 33 %) a nejméně

častá je ochota spolupracovat na dlouhodobém utváření řetězce v oblasti redistribuce (17 %) a logistického poradenství (také 17 %), přičemž do budoucna možnost spolupráce v jednotlivých činnostech vidí obchodní společnosti jako nejméně pravděpodobnou kooperaci v oblastech redistribuce opatřování. Kooperace při plánování zahrnuje společné plánování odbytu, opatřování, výroby, distribuce, skladů a dopravy.

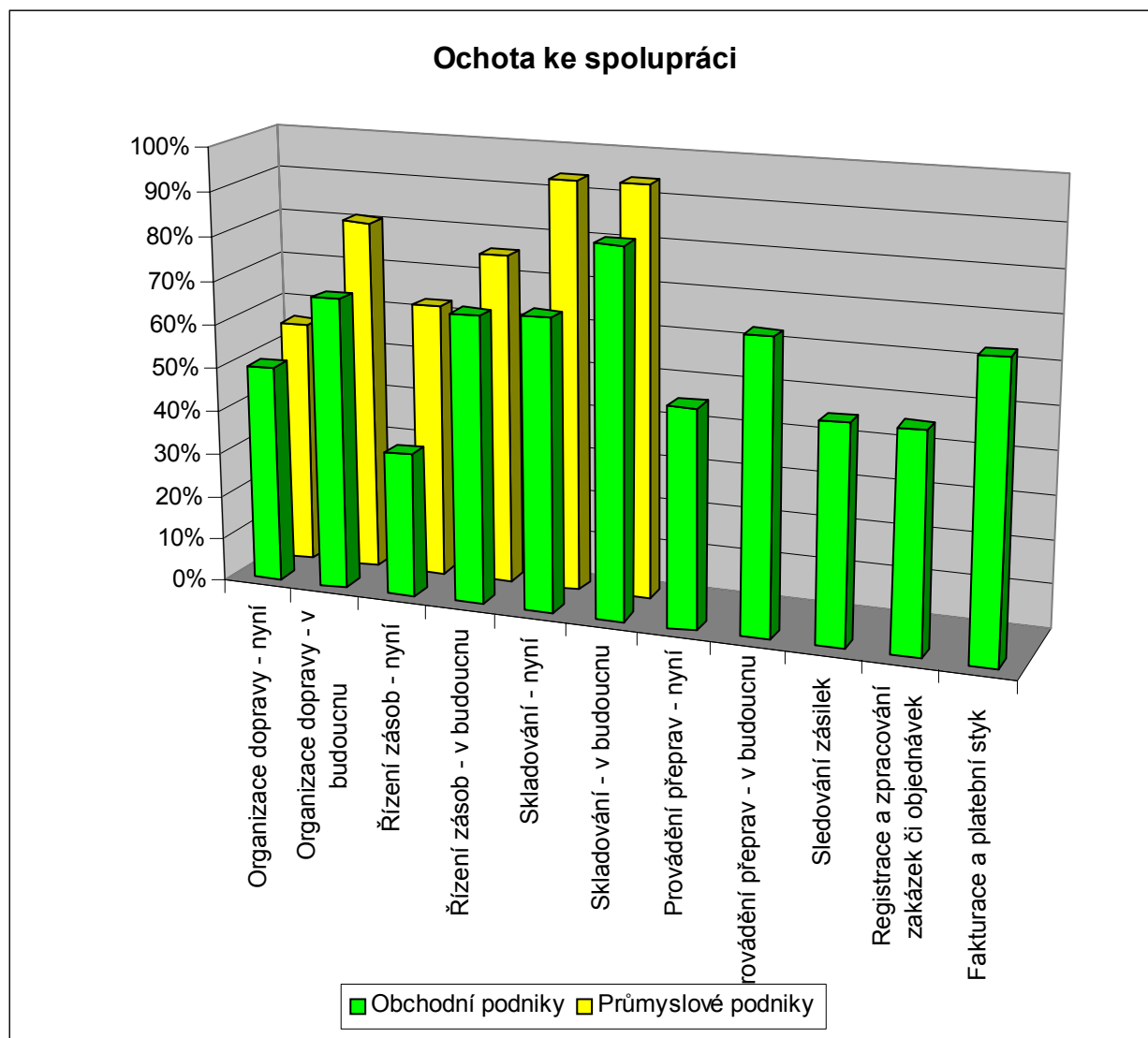


Graf 2.1 – Nejčastější oblasti kooperace u obchodních podniků v Německu (41)

Pokud bychom na ochotu spolupracovat při plánování logistiky nahlíželi odděleně u obchodních společností a pro srovnání u podniků průmyslových, dojdeme k následujícím závěrům: kooperovat v oblasti organizace dopravy je ochotno 56 % průmyslových a 50 % obchodních společností, do budoucna na tento způsob spolupráce se hodlá zaměřit 81 % průmyslových a 67 % obchodních společností. V oblasti řízení zásob je v současnosti spolupráci nakloněno 63 % průmyslových a 33 % obchodních firem, přičemž v budoucnu uvažuje o spolupráci 76 % průmyslových a 66 % obchodních podniků.

Kooperace při provádění se týká klasických logistických výkonů a konkrétní činnosti jsou typickými zástupci outsourcingu logistických služeb, jedná se o klasické logistické výkony jako je skladování, provádění přeprav, vychystávání, registrace a zpracování zakázek, zpracování objednávek apod. V obchodních podnicích v současné době v oblasti skladování a vychystávání kooperuje 67 % dotázaných subjektů, do budoucna spolupráci chystá 84 % podniků. Pro srovnání: v průmyslových podnicích je to 94 % současné kooperace a taktéž 94 % do budoucna.

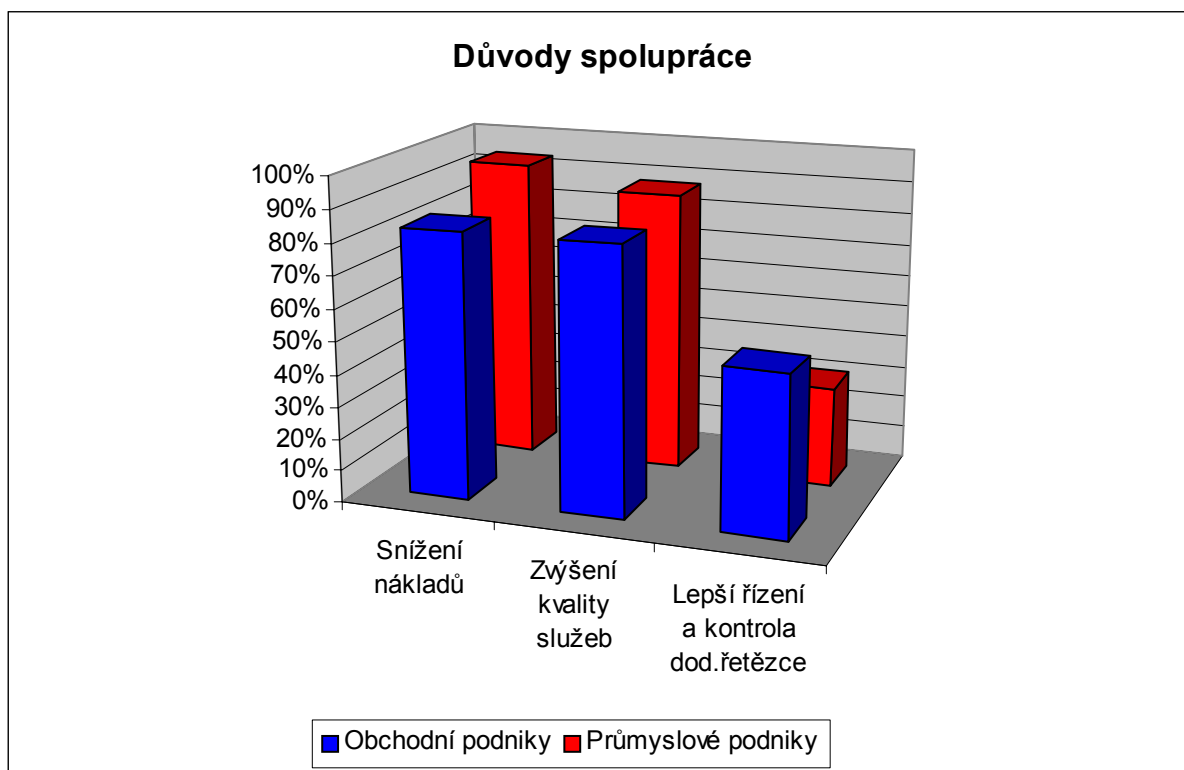
V oblasti provádění přeprav je na tom obchod následovně: v současnosti spolupracuje 50 % podniků, do budoucna se chystá 67 %. Systémy sledování zásilek jsou součástí spolupráce v dodavatelském řetězci obchodních podniků v 50 případech ze 100, totéž platí o kooperaci v oblasti registrace a zpracování zakázek či zpracování objednávek, fakturace a platební styk je důvodem ke spolupráci pro 67 % obchodních podniků.



Graf 2.2 – Činnosti, ve kterých jsou německé podniky ochotny spolupracovat v rámci dod. řetězců (41)

Taková je tedy současná situace. A jaké jsou konkrétní důvody pro kooperaci v rámci dodavatelských řetězců? Prvním důvodem je jistě nákladový faktor. Hned vedle snížení nákladů (které uvádí jako důvod ke kooperaci 94 % průmyslových a 83 % obchodních podniků) je to zvýšení kvality poskytovaných služeb (uvedlo 88 % průmyslových a 83 % obchodních podniků) a to zejména pomocí vyšší flexibility zlepšení konkrétních služeb.

Dalším klíčovým důvodem je lepší řízení a kontrola celého dodavatelského řetězce. Zde je však zajímavé, že tento důvod uvedlo jako důležitý aspekt společné kooperace pouze 31 % průmyslových a 50 % obchodních podniků.



Graf 2.3 – Nejčastější důvody pro kooperaci v rámci dodavatelských řetězců v Německu (41)

V neposlední řadě ke spolupráci uvnitř dodavatelského řetězce vede skutečnost, že jim spolupráce umožní soustředit se lépe na klíčové činnosti – tento důvod považuje za klíčový dokonce 100 % respondentů z obchodních podniků.

Při zjišťování možných problémů při spolupráci v dodavatelském řetězci je možno uvést následující faktory: Nedostatky v informačním toku (uvedlo je více než 70 % respondentů), problémy řízení, nedostatečná kvalita a pružnost a nedostatečná průhlednost nákladů. Problémy sdílení rizika a zisku byly uváděny častěji u průmyslových, než u obchodních firem, naopak problém nedostatečné průhlednosti nákladů uvedlo jako zásadní 50 % obchodních společností, kdežto průmyslových 37 %.

Dílčí cíl

V České republice je však situace stále odlišná. Problematikou SCM se již začala zabývat řada odborníků, ale prozatím se nedaří tento přístup výrazněji implementovat do běžné podnikové praxe. Proto je mým prvním dílčím cílem zmapovat mezi českými výrobními

podniky jejich přístupy k využívání SCM, způsoby a intenzitu jejich spolupráce s dodavateli a jejich zkušenosti v oblasti zvyšování výkonnosti v oblasti nákupu, obstarávání a logistiky a tím i celkové výkonnosti podniku.

2.2.2 Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce

Východiska

Užitečný návod pro hodnocení poskytuje rámec vymyšlený mezioborovou asociací – Výbor pro dodavatelské řetězce. Jejich model, známý jako SCOR (Supply Chain Operations Reference), je tvořen čtyřmi hlavními procesy: **Plánování, Nákup, Výroba, Dodání**, a pokrývá klíčové činnosti dodavatelského řetězce od identifikace poptávky zákazníků až po dodání produktu a inkaso. Cílem SCORu je poskytnout standardní návod pro měření výkonnosti dodavatelského řetězce. Stručný přehled prvků SCORu je uveden v tabulce 2.1:

Měřená oblast	Výstupy	Měřítko
Spokojenost zákazníka / kvalita	Dokonalé splnění objednávky	Dodání v termínu
	Spokojenost zákazníka	Náklady na reklamace, vrácení a stížnosti
	Kvalita produktu	Doba reakce na žádosti zákazníka
Čas	Doba plnění objednávky	Doba výroby / koupě
		Reakční doba dodavatelského řetězce
		Dosahování plánu produkce
Náklady	Celkové náklady dod. řetězce	Produktivita přidané hodnoty
Aktiva	Doba cyklu od placení po inkaso	Předpokládaná splatnost
	Doba skladování zásob	Úbytek zásob
	Výkonnost aktiv	Využití kapacity

Tabulka 2.1: Integrovaný měřicí rámec dodavatelského řetězce Výboru pro dodavatelské řetězce (zdroj: upraveno dle lit.5)

V dnešní době existuje pouze několik dobrých programů na měření výkonnosti, které poskytují jasný obrázek o celkové výkonnosti, zdůrazňují původ výkonnostních problémů nebo identifikují příležitosti pro zlepšení. Důvod je jednoduchý: sestavení silného a hlavně užitečného programu pro měření výkonnosti je značně obtížné. Už jen shodnout se na tom, co měřit, jak definovat zvolená měřítko a jak často mají být měřena, může stát hodně úsilí. A

přimět management, aby odsouhlasil základní účel měřítkového programu, může být tou nejproblematictější činností ze všech.

Dílčí cíl

Dílčí cíl stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce v sobě bude zahrnovat stanovení souboru měřítek dodavatelského řetězce, jejich definici a aplikaci v řízení výkonnosti dodavatelského řetězce. Dále je cílem rovněž poskytnout takto určitý návod, jak získat komplexní přehled o výkonnosti celého dodavatelského řetězce a vytyčit příležitosti pro zlepšení.

2.2.3 Implementace SCM do strategického řízení podniku

Východiska

Uvážíme-li, že ke kooperaci v dodavatelském řetězci dochází v současné době díky prudkému rozvoji informačních technologií daleko častěji, než v dřívějších letech, je nezbytné uvědomit si, že se podniky v současnosti stávají součástí řetězců, kde optimalizace složitých logistických procesů je možná jen nadpodnikově, přičemž nadpodnikově jsou řízeny a utvářeny a plánovány veškeré aktivity hodnototvorného řetězce. Jestliže je k hospodárnému řízení veškerých aktivit logistického řetězce, jež se stává silným konkurenčním nástrojem, nadpodnikové řízení, je nezbytným předpokladem kooperace podniků, jež jsou propojeny v síti. Kooperace v dodavatelském řetězci je v poslední době často diskutovaným tématem a vychází z dobrovolné spolupráce na třech základních platformách a to v oblasti (6):

- collaborative strategy,
- collaborative planning,
- collaborative execution.

Kooperace v dodavatelském řetězci zachovává tržní mechanismy, nejde o potření soutěže o podíly na přidané hodnotě, jde o snahu realizovat pomocí kooperace nadpodnikových procesů možnosti, které by každý individuální podnik nebyl schopen realizovat samostatně. Spolupráce v oblasti dlouhodobého utváření dodavatelského řetězce (collaborative strategy) je výraznější u průmyslových a logistických podniků, než u obchodních podniků. Předmětem kooperace při stanovení dlouhodobých cílů dodavatelského řetězce je vytváření a využívání sítí materiálových a informačních toků, častá je strategická spolupráce u distribuce (30).

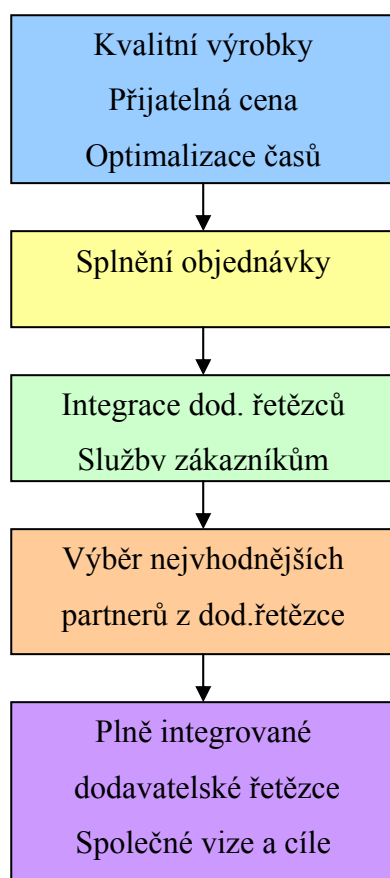
SCM výrazně mění způsoby, jakým byly podniky zvyklé obchodovat. V podstatě je třeba změnit pohled managementu na trh a současné podnikatelské prostředí. Dřívější principy už nejsou vyhovující – zejména ne pro podniky, které chtějí zvýšit svůj podíl na trhu. Stále více

podniků mění své řízení z konkurence mezi podniky na konkurenci dodavatelských řetězců, a pokud ty ostatní chtějí přežít, pak musí uvažovat stejně – anebo potom přijmout riziko z neúspěchu. Otázka však zní: jaké kroky je třeba podniknout, aby splnily naše očekávání?

Úspěšná implementace SCM do strategie firmy by měla obsahovat následující kroky (6):

- Schopnost zajistit dodávky materiálu nebo hotového zboží odkudkoli na světě,
- Centralizovaná a globální strategie obchodu a managementu s místní realizací,
- Přímé, včasné a přesné zpracování informací s využitím IT, které umožňuje informační průhlednost a dostupnost informací po celém dodavatelském řetězci,
- Schopnost řídit informace nejen ve vlastním podniku, ale i mezi jednotlivými články řetězce a po celém odvětví,
- Hladká integrace procesů, dodavatelů, informačních systémů, účetních standardů a systémů měřítek,
- Restrukturalizace organizace dodavatelského řetězce do vysoce výkonných týmů.

Zavádění SCM se však neděje jednorázově. Stejně jako implementace jakékoli strategie, prochází i integrace dodavatelských řetězců několika fázemi. Schematicky lze tento proces postupné integrace od pouhé dílčí spolupráce znázornit např. takto (12):



Obrázek 2.1 – Schéma postupného zavádění SCM (zdroj: upraveno dle lit.12)

Vývoj systému vhodných měřítek výkonnosti by měl být prioritou každého návrhu na změnu logistického systému.

Dílčí cíl

Jasně definovat základní podobu a cíle, které by měla obsahovat každá podniková strategie v oblasti SCM a spolupráce s dodavateli.

2.2.4 Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM

Východiska

Jelikož si stále více podniků uvědomuje, že „co lze měřit, lze i řídit,“ stávají se měřítka výkonnosti, jejich stanovení, sledování, hodnocení stále častěji součástí podnikové strategie. Jak již bylo řečeno výše, s postupující globalizací, zostřující se konkurencí a neustále se zrychlujícím vývojem roste důležitost měření výkonnosti i za hranice samotného podniku. Konkurence přestává být konkurencí podniků, ale stává se konkurencí dodavatelských řetězců. Roste význam spolupráce s dodavateli i zákazníky a takto roste i význam SCM. Bez dostatečné pozornosti a důrazu kladeného na řízení těchto vztahů nemůže žádný podnik mluvit o snaze zvýšit svoji výkonnost. Proto je posledním, rozhodně ne však nejméně důležitým, cílem stanovit vliv fungování dodavatelského řetězce na celkovou výkonnost podniku a vytvoření určitého návodu, jak s využitím principů SCM efektivně usilovat o zvyšování ziskovosti, efektivnosti a tím celkové výkonnosti podniku jako celku.

Řízení efektivnosti a výkonnosti firmy je z velké části odvislé od jejího měření. Vždyť měřítka nám ukazují slabiny v procesu řízení, které je třeba napravit a měřítka v oblasti logistiky a hodnocení dodavatelského řetězce zase umožňují zvyšovat výkonnost v celém dodavatelském řetězci.

Identifikace ukazatelů logistické výkonnosti

Jedním z přínosů velkého zájmu o logistiku a hodnocení dodavatelského řetězce je skutečnost, že existuje určitý počet kritických měřítek výkonnosti, které je třeba průběžně sledovat. Myšlenka klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) je jednoduchá. Zatímco je v celé organizaci rozmístěno velmi mnoho měřítek výkonnosti, existuje jen relativně malý počet kritických oblastí, které přispívají více než ty ostatní k úspěchu či selhání na trhu.

Tyto myšlenky se transformují i do oblasti řízení logistické a dodavatelské strategie. Pokud je možné identifikovat vhodná měřítka výkonnosti, která jsou spojená s dosahováním těchto strategických cílů, mohou se stát základem pro vhodnější ukazatelový systém, než který byl doposud využíván.

Pro konstrukci takového ukazatelového systému se doporučuje následující postup, který obsahuje čtyři kroky:

1) Stanovení logistické strategie a strategie dodavatelského řetězce

Jakým způsobem přispívá naše logistická strategie a strategie dodavatelského řetězce k celkovému dosahování celopodnikových a marketingových cílů?

2) Jaké jsou měřitelné výstupy úspěchu?

Toto lze shrnout jednoduše jako: „lépe, rychleji, levněji“ - jinými slovy vyšší kvalita služeb dosažená v kratším čase za nižších nákladů pro dodavatelský řetězec jako celek.

3) Jaké existují procesy, které ovlivňují tyto výstupy?

V případě, že se nám podaří uskutečnit tyto výstupy „lépe, rychleji a levněji“, je třeba identifikovat procesy, které povedou k dosažení dokonalého splnění objednávky, kratšímu času průchodu dodavatelským řetězcem a nižším nákladům na obsloužení zákazníka (cost-to-serve).

4) Jaké jsou hnací faktory výkonnosti v rámci těchto procesů?

Tyto činnosti jsou základem pro odvození klíčových ukazatelů výkonnosti. Analýza příčin a následků může být při jejich identifikaci velmi nápomocná.

Bylo zmíněno, že třemi klíčovými parametry úspěchu jsou: lépe, rychleji, levněji. Tato triáda vzájemně propojených cílů je v podstatě univerzální. Tyto cíle jsou významné zejména proto, že spojují měřítka výkonnosti zaměřená na zákazníka ve smyslu celkové kvality s vnitřními měřítky využití zdrojů a aktiv.

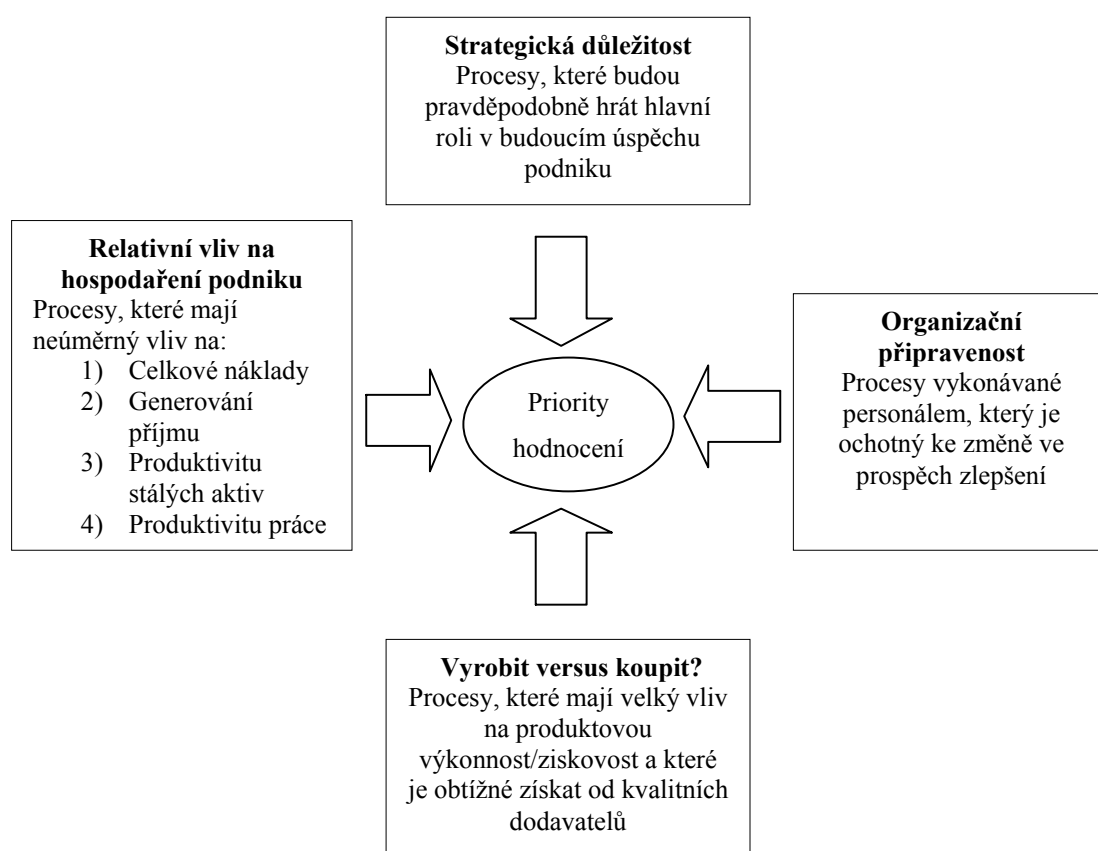
Jelikož „co lze měřit, lze i řídit,“ jednou stanovená měřítka přivedou trvalou pozornost managementu k těmto klíčovým oblastem. Hodnocení a benchmarking zde hraje klíčovou roli. V první řadě napomáhá hledání ideálů v praxi a poté se zaměřuje na reengineering a lepší řízení procesů, které povedou k dosažení dokonalosti v těchto klíkových oblastech.

Stanovení priorit pro hodnocení

Mezi tolika možnými oblastmi, které lze měřit a porovnávat v sektoru výkonnosti podniků, které jsou ty klíčové? Walleck ve své knize doporučuje stanovení prioritních oblastí zodpovězením následujících otázek (39):

- ◆ Které procesy a subjekty mají v rámci dodavatelského řetězce strategickou důležitost?
- ◆ Které procesy a subjekty v dodavatelském řetězci mají relativně vysoký vliv na obchod?
- ◆ Kde je hranice volby mezi „koupit“ nebo „vyrobit“?
- ◆ Kde v podniku je největší vnitřní ochota ke změně?

Podívejme se na obrázek 2.2:



Obrázek 2.2 - Stanovení priorit pro hodnocení (zdroj: upraveno dle lit.39)

Základním kritériem pro výběr prioritních oblastí pro hodnocení by měl být vliv, který má činnost nebo funkce na konkurenční výhodu.

To, co obvykle nalézáme v praxi u většiny podniků, je pouze měření výkonnosti nebo efektivnosti – a to dokonce čistě z vnitřní perspektivy. Takový přístup je samozřejmě krátkozraký, jelikož výkonnost bez efektivnosti nikam nevede. Například se může podnik chlubit, že jeho skladiště jsou vysoce výkonná ve smyslu nízkých nákladů na skladovací

jednotku, využití prostoru, atd. Nicméně pokud jeho konkurenti eliminovali sklady a místo toho dodávají přímo zákazníkovi a tím zkracují dodací lhůty a náklady na držení zásob, potom z toho plyne, že konkurenti jsou efektivnější.

Zatímco současný management s běžnou agendou pro proces hodnocení pouze odhaluje mezery ve výkonnosti, úspěšné moderní hodnotící programy umožní za prvé rozvoj logistické strategie, která je úzce založena na požadavcích zákazníků a za druhé ujištění, že využívané procesy jsou skutečně ústřední pro dosažení cílů.

Společnosti, které se rozhodnou pro sledování filosofie kontinuálního hodnocení, se vydávají na cestu neustálých změn. Takové podniky se nikdy nemohou zastavit na místě a nikdy nesmí být spokojeny se současným stavem. Pro ně není fráze: „neustálé zlepšování“ pouze klišé, ale způsob podnikání a života. Je také pravděpodobné, že tyto podniky budou vzkvétat, zatímco ty ostatní, které nepřijaly tuto cestu, budou upadat (13).

Dílčí cíl

Dílčí cíl vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM v sobě zahrnuje v podstatě nalezení odpovědí na výše uvedené otázky:

- Jakým způsobem přispívá naše logistická strategie a strategie dodavatelského řetězce k celkovému dosahování celopodnikových a marketingových cílů?
- Jaké jsou měřitelné výstupy úspěchu?
- Jaké existují procesy, které ovlivňují tyto výstupy?
- Jaké jsou hnací faktory výkonnosti v rámci těchto procesů?

3 Současný stav problematiky

V posledních deseti letech byla v této oblasti publikována řada odborných knih, odborných prací i článků a mezi nimi lze nelézt mnoho zajímavých. Důvodem pro takový vzrůst zájmu o výzkum vlivu dodavatelsko-odběratelských vztahů na celkovou výkonnost podniku je skutečnost, že typický průmyslový podnik utratí 50 - 85 % procent svého obrátu za nákup zboží, nerostné suroviny, materiál, komponenty a subdodávky.

3.1 Přehled odborné literatury a novinky ve zkoumané oblasti

Z odborné literatury, kterou považuji za základ vědy v oblasti řízení dodavatelských řetězců a jejich vlivu na výkonnost podniku, bych ráda uvedla díla autorů Christophera (4), (5), Cohena a Roussela (6), Hugose (13), Handfielda a Nicholse (12), kteří se zabývali hlavně dodavatelskými řetězci a metodikou SCM, dále Drucker (8), Lambert (19) a Gammon (9), kteří se ve svých dílech zabývali zejména nákupem, moderními trendy v nákupu a jeho vlivem na zvyšování zisku.

Z mnoha článků publikovaných v odborných časopisech, na internetu a ve sbornících zejména mezinárodních vědeckých konferencí, které mne z velkého množství literatury zaměřené na nákup, outsourcing, logistiku a dodavatelské řetězce zaujaly, se v dalším textu zabývám třemi články, které dle mého názoru pro danou oblast přinášejí nejnovější přístupy.

První z nich se zabývá implementací portfoliových přístupů do řízení nákupu. Autory tohoto článku s názvem *Portfolio approaches to procurement* (Portfolio přístupy v nákupu) jsou Nellore a Söderquist.

Portfoliové modely byly obvykle užívány v oblastech strategického plánování a marketingu, nicméně jejich využití v oblasti nákupu bylo doposud omezené. Toto dokazuje, že se situace v této oblasti mění a že řízení nákupu je stále více považováno za strategickou oblast. Tento článek zkoumá existující portfolio modely v nákupu, které klasifikují nákup do různých kategorií podle výrobků. Autoři tohoto článku se pokusili na základě několika případových studií většinou z automobilového průmyslu

- spojit výrobní kategorie s různými druhy dodavatelů,
- spojit kategorie výrobků a různé druhy dodavatelů se specifickými procesy.

První výzkum o portfoliových modelech v oblasti nákupu publikovali již Olsen a Ellram (27). Dále se tím ve svých článcích zabývali i Kraljic (18) a Bensaou (2). Je třeba zmínit, že přínosy těchto přístupů jsou zřejmé zejména v případech, kdy již bylo učiněno rozhodnutí o externích dodávkách (outsourcingu). Cílem všech těchto článků je použitelnost

portfolio modelů a návrh rozšíření tohoto přístupu do oblasti outsourcingu. Studium těchto modelů ukazuje, že mají společné tři kroky, ačkoliv tyto kroky jsou každým z autorů jinak nazvány:

- Analýza produktů a jejich klasifikace,
- Analýza dodavatelů, kteří mají dodávat jednotlivé produkty,
- Plány pro spojení výrobních požadavků s konkrétními dodavateli.

Za prvotní ale považují model Olsena a Ellrama, následující dva modely jsou jeho určitou obměnou.

Název druhého článku je *An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector* (Koncepce outsourcingu: akční výzkum v sektoru těžkého průmyslu). Autory tohoto článku jsou Dánové Jesper Momme a Hans-Henrik Hvolby. Tento článek pojednává o tom, že správně pochopený a řádně řízený outsourcing jako vnitřní součást strategie může zvýšit konkurenceschopnost podniku. Tito autoři publikovali na toto téma samozřejmě mnohem více článků, např. *Jak přiblížit a implementovat program strategického outsourcingu v celkových souvislostech* (1999) a *Spojení stavebnicové výrobní architektury se strategickým nákupním procesem* (2000).

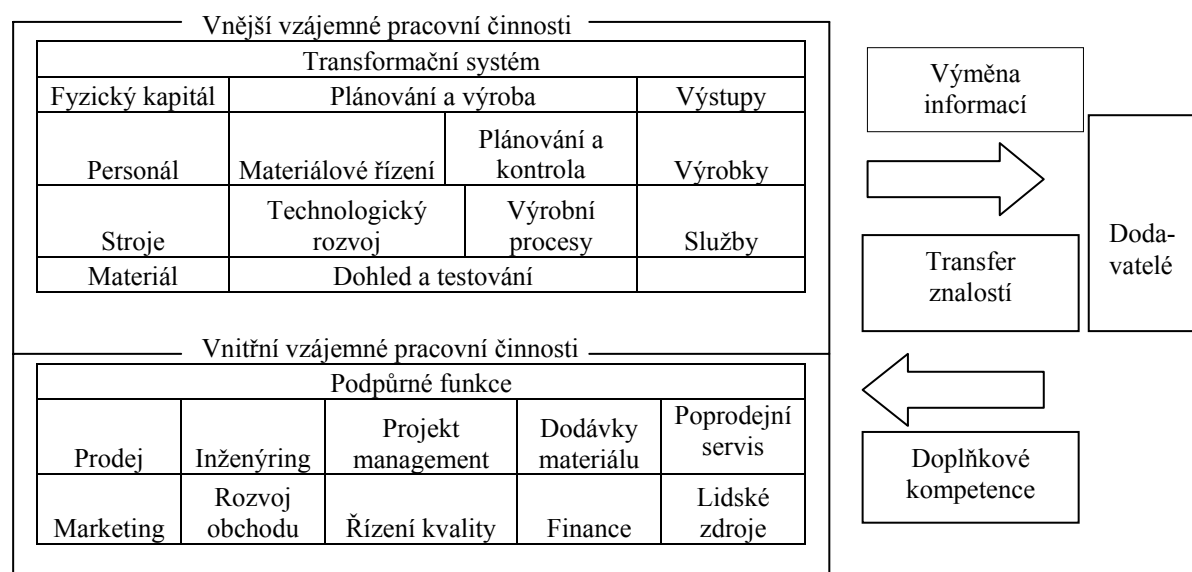
Součástí této studie je návrh modelu, který určuje kritická spojení mezi výrobním systémem a vnitřními podpůrnými funkcemi. Tento model napomáhá určování vzájemných funkčních závislostí outsourcingových procesů. Rámec zahrnuje klíčové aktivity se začleněním měřítek výkonnosti a očekávaného výstupu po každou z těchto fází.

Výzkum je zaměřen na outsourcing v rámci výrobního systému a příslušných podpůrných funkcí – viz obrázek 3.1 (uvedený na následující straně). Dodavatelé jsou chápáni jako nezávislá entita zaměstnaná ústřední společností. To znamená, že dodavatelé budou obvykle držet vlastnická a rozhodovací práva dodávaných výrobních prostředků, ale budou zahrnuti do podnikového výrobního systému a podpůrných funkcí z hlediska spolupráce. Model definuje základní prvky výrobního systému:

- Fyzický kapitál – vstupy (personál, stroje, materiál, atd.),
- Plánování a výroba – transformační proces (řízení materiálu, plánování a kontrola, technologický rozvoj, výrobní proces, dohled a testování),
- Vyráběné výstupy (výrobky a služby).

K modelu je dále přiřčeno 10 vnitřních podpůrných funkcí, které zahrnují široký okruh činností. Tyto podpůrné činnosti mají hlavní křížově-funkční vliv na produkční systém. Rovněž celkový počet outsourcingových činností v podniku na sebe vzájemně působí s těmito

činnostmi u dodavatelů. Tyto vnitřní a vnější pracovní činnosti určují tyto vzájemné závislosti. Podnik obvykle potřebuje vycvičit dodavatele – zejména v prvotní fázi spolupráce – kdy dodavatel nemusí být nutně ztotožněn a ochotný přijmout způsob dělání obchodu naším podnikem. Toto zaškolení by mělo obsahovat stručné seznámení se strategickými tématy jako podnikové cíle pro návrh a vývoj produktů, nebo s technickými oblastmi jako jak nakládat se strojovým parkem a udržovat ho. Bez takového zácviku a seznámení dodavatelů nebude pravděpodobně podnik schopný profitovat z výkonnostních podnětů dodavatelů.



Obrázek 3.1 - Systémový model (zdroj: upraveno dle lit.22)

Metodologie výzkumu kombinuje teoretické studium s případovou studií a vlastním výzkumem v Aalborg Industries, což je dánský podnik působící v oblasti těžkého strojírenství. Takto tento výzkum slouží pro vědecký výzkum i pro průmyslové využití.

Jesper Momme se touto problematikou (outsourcing) dále zabýval i v článku *Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications* (23).

Z odborných článků zaměřených přímo na metodiku SCM mne nejvíce zaujal – zejména proto, že je myšlenkově velmi blízký mému chápání využití SCM - příspěvek litevských autorů D. Grundey, J. Brukiéne a S. Juškeliéne publikovaný na Mezinárodní vědecké konferenci pořádané fakultou podnikatelskou VUT v Brně ve dnech 24.-25.11.2004 s názvem ***Information supply management in supply-chains: from the perspective of partnership philosophy*** (Informační řízení dodávek v dodavatelských řetězcích: z hlediska filosofie partnerství).

Hlavní myšlenkou tohoto článku je v současném konkurenčním světě plném globalizačních a internacionalizačních procesů pochopení důležitosti obchodní filosofie založené na dlouhodobých partnerských vztazích spíše než na prosazování pravidel tvrdé konkurence. Podniky současnosti si již uvědomily, že vzájemná partnerství jsou klíčem ke konkurenční výhodě. Ačkoli zdokonalení řízení dodavatelských řetězců se již ukázalo být vysoce přínosným pro jednotlivé podniky, společnosti po celém světě nyní dokazují, že skutečná výhoda leží v efektivním řízení celého dodavatelského řetězce – od dodavatelů nerostných surovin po konečné zákazníky.

Podniky – vůdci na trhu, které si jsou této skutečnosti vědomy, pracují na vytváření rozšířených společenství dodavatelských řetězců, která rozdělují klíčové úlohy mezi jednotlivé partnery v celém dodavatelském řetězci. Díky této spolupráci jsou podniky schopny sdílet v reálném čase informace, které umožňují reagovat na požadavky zákazníků rychleji a precizněji než kdykoli předtím.

Dnešní podniky jsou stále častěji svědky toho, jak postupně nové a dopředu smýšlející společnosti rychle nastupují na místa jiných vůdců na trhu, ze kterých se rychle stávají ti „bývalí úspěšní.“ Kvůli tomu se stále více snaží vyvíjet nové strategie, které pomohou podnikům udržet si své postavení, nezpomalit růst a nezaostat na místě – snaží se nejen včas reagovat na změny a výzvy trhu, ale také tyto změny samy vytvářet s cílem udržení stabilního růstu.

Článek řeší následující úkoly:

- 1) Posouzení filosofie založené na partnerských vztazích jako klíče k získání konkurenční výhody ve vztahu k řízení dodavatelského řetězce,
- 2) Zjištění vlivu informačních systémů na organizaci dodavatelského řetězce,
- 3) Identifikace jednotlivých stádií vývoje firmy vedoucí k filosofii blízkých partnerských vztahů v dodavatelském řetězci s uvedením hypotetického modelu,
- 4) Uvedení přehledu informačních technologií využívaných v každém stádiu navrženého modelu partnerství.

Metody výzkumu v této práci byly zejména studium příslušné odborné literatury, systematická analýza vědeckých prací a metoda generalizace. Autoři uvádí jako v závěru své práce hlavní výhody a přínosy využívání tohoto přístupu:

- Společnosti, které jsou schopny a ochotny v rámci dodavatelského řetězce spolupracovat se svými obchodními partnery, mohou tímto významně ovlivnit svoji konkurenční výhodu.

- Podniky mohou dosáhnout významných přínosů sladěním svých obchodních strategií s dodavatelským řetězcem a jeho organizační strategií.
- Dodavatelé, zákazníci a poskytovatelé služeb potřebují sloučit údaje dodavatelského řetězce s jejich využitím, aby vyhovovaly požadavkům současného systému.
- Krátkodobé i dlouhodobé strategie bývají základem pro mnoho partnerství v rámci dodavatelských řetězců a inovovaných logistických procesů.
- Pokud jsou logistické struktury a sítě geograficky koncentrované, je třeba přijmout změny v organizaci, zatímco geograficky rozptýlené organizace (jako např. místní prodejní jednotky) nevykonávají žádné logistické aktivity, které přispívají k úsporám z rozsahu.
- Vzájemné vztahy mezi dodavatelským řetězcem, prodeji, marketingem a informačními technologiemi je třeba změnit a přizpůsobit filosofii budování partnerských vztahů.
- Autory byl identifikován možný trend, že procesně orientované organizace s vyváženým vztahem mezi specializací a integrací budou pravděpodobně budoucí nositelé konkurenční výhody v logistických službách.
- Otevřenost, důvěra a určitá úroveň rizika musí existovat v outsourcingových logistických aktivitách vůči dodavatelům, subdodavatelům, aliancím nebo jiným formám partnerství.
- Autory byl navržen pětistupňový model partnerství v dodavatelských řetězcích s propojením na informační technologie, který znázorňuje, že integrovaný informační systém bude klíčem k řízení jak nových logistických procesů, tak integrace a specializace činnosti dodavatelského řetězce.

3.2 Vymezení a hierarchie základních pojmů

Pojem **obstarávání** bývá často zaměňován s pojmem **nákup** a dále spojován i se samotným pojmem **logistika**. Všechny tyto tři kategorie mají k sobě velmi blízko, nicméně je třeba je i rozlišovat.

Základním předpokladem efektivního provozu a řízení dodavatelského řetězce (SCM) a realizace přidané hodnoty je fungující podniková **logistika**. Logistický proces zabezpečuje rozmístění zdrojů v čase, řídí efektivitu materiálových toků, skladování produktů a s nimi spojených služeb tak, aby vedly k uspokojování zákazníků. Logistika přitom není totéž co SCM, i když si to mnoho lidí myslí. V souladu s definicemi podle významných institucí

(Evropská logistická asociace a Council of Logistics Management) představuje logistika pouze součást SCM koncepce (42).

Obstarávání je potom integrální součástí procesu logistického řízení. S neustálým vývojem a hledání konkurenčních výhod na trhu se úloha obstarávání na celkovém úspěchu podniku stává čím dál více důležitá. Když k tomu připočteme faktory globalizace, neustálého zrychlování vývoje, zkracování časů a rozvoje informačních a komunikačních technologií, je pozornost věnovaná oblasti obstarávání a dodavatelským řetězcům již téměř nezbytná pro samotné přežití podniku v neustále se zvyšující konkurenci.

Ke správné identifikaci základních pojmů ještě chybí vysvětlit pojem **nákup**. Nákup je jen jednou z funkcí opatrování. Těmi dalšími funkcemi, které jsou zajišťovány opatrováním jsou potom kontrola stavu zásob materiálových vstupů, doprava, přejímka a uskladnění. Úloha opatrování se potom dá definovat např. takto (19): Cílem opatrování je řešit materiálové problémy z celopodnikového hlediska a to prostřednictvím koordinace výkonů různých obstarávacích funkcí, poskytováním komunikační sítě a řízením toku materiálů.“

Nákup je tedy z hlediska pojmové hierarchie podřízenou funkcí obstarávání, je chápán pouze jako činnost v rámci obstarávání týkající se obecně samotného zakoupení materiálů a těch činností, které jsou s nákupním procesem spojeny (19).

Dalším pojmem, který hierarchicky velmi souvisí s touto oblastí je *řízení dodavatelských řetězců* (*Supply Chain Management – SCM*). SCM koncepce zahrnuje kromě logistického procesu také strategické řízení celého dodavatelského řetězce, včetně výběru dodavatelů, rozmístění výrobních funkcí, outsourcingu kapacit nebo zpracování zákaznických požadavků. Úspěšná realizace SCM koncepce je plně závislá na integraci podnikových zdrojů, proto společně s ERP a CRM koncepcí patří k základním stavebním kamenům informační i celopodnikové strategie firmy.

V předchozím textu jsem se automaticky zabývala obstaráváním **zboží a služeb**. Z širšího hlediska je ještě nezbytné zmínit, že předmětem obstarávání nebývá pouze zboží a služby, ale i např. finanční prostředky, lidské zdroje a informace. Vzhledem k cíli této práce však budu v dalším textu pojmem obstarávání či nákup myslet pouze nákup zboží a služeb.

3.3 Koncepce SCM

3.3.1 Základní pojmy

Řízení dodavatelského řetězce (SCM - Supply Chain Management) je jednou ze strategií moderního managementu pro optimalizaci všech činností a systémů pro zabezpečení dodávky

produktů a služeb od dodavatelů surovin přes jejich výrobu nebo vývoj, přes distribuční kanály až ke koncovému spotřebiteli.

Striktních definic SCM se dá najít v odborné literatuře mnoho, všechny ovšem reflektují holistický přístup ke všem procesům, které jsou součástí tohoto řetězce. Přístup je postaven na myšlence, že částečná optimalizace subsystémů libovolného podniku nevede k celkovému optimu. Proto snaha o optimalizaci dodavatelského řetězce překračuje hranice jednoho podniku.

Klasickou definicí SCM, ke které se názorově nejvíce přikláním, je: „SCM je označením pro systémy, prostředky a postupy, které slouží pro koordinaci materiálů, výrobků, služeb, informací a financí, které plynou od dodavatelů surovin přes zpracovatele, výrobce, velkoobchodníky a maloobchodníky až ke spotřebitelům. Celý proces začíná zadáním objednávek, jejich posouzením a zpracováním, pokračuje výrobou a dodáním zboží a služeb a končí zpětnou vazbou. Cílem SCM je dosažení efektivního využití všech zdrojů vstupujících do procesu, včasné dodání všech výrobků a služeb, rychlost procesu, minimalizace prostojů a nulové ztráty (4).“

Výhodou tohoto přístupu k SCM je jeho široká použitelnost ve všech podmínkách, tedy i v českých a mohu jej využívat jako základ pro své další závěry a poznání v této práci.

Dodavatelský řetězec (Supply Chain) je posloupnost dodavatelů, kteří přispívají k tvorbě a dodání zboží nebo služeb konečným zákazníkům.

Řízení dodavatelského řetězce je potom organizování a řízení nákladově efektivního toku a uskladnění materiálu, zásob ve výrobě, hotových výrobků a k tomu všemu příslušných informací od prvotního bodu vzniku procesu až ke konečné spotřebě s cílem co nejlépe uspokojit požadavky zákazníků.

3.3.2 Historický vývoj

Historické kořeny oboru logistiky sahají až k dobám Alexandra Velikého, kdy poté po řadu století plnila logistika zejména jednu z pomocných vojenských funkcí. Zatímco generálové a polní maršálové již v dávných dobách pochopili kritickou roli logistiky, je zvláštní, že až teprve v nedávné minulosti obchodní organizace objevily životně důležitý účinek, který může mít řízení logistiky na dosažení konkurenční výhody. Tento nedostatek poznání částečně pramenil z relativně nízké úrovně chápání přínosů integrované logistiky.

Z novodobého hlediska, tak, jak je chápána logistika dnes, sahá její vývoj do období počátku minulého století. Koncentrace výrobních kapacit, přechod k marketingově orientovaným organizacím, potřeba rychlé inovace širokého portfolia výrobků včetně rozšiřování nabídky servisních služeb vedlo k vývoji levnějších a účinnějších metod distribuce výrobků a materiálu. Prvopočátky komplexního SCM řešení přicházejí společně s počítačem integrovanou výrobou (CIM), opravdový rozvoj SCM nastává společně s prosazováním ERP systémů počátkem 90. let 20. století. Bylo opuštěno tradiční, úzce výrobkové zaměření SCM. ERP koncepce totiž nabídla prostředí integrující klíčové podnikové procesy schopné reagovat na jakoukoliv změnu poptávky. S příchodem internetu a mobilních sítí začala hrát v SCM dominantní roli vícekanálová komunikace. SCM společně s CRM při jejím využití sdílí některé důležité procesy (např. v oblasti kontaktních center nebo automatizace prodejních aktivit) (42).

3.3.3 Základní principy SCM

Většina organizací sama sebe tradičně vidí jako entitu, která existuje nezávisle na ostatních a ve skutečnosti je třeba s nimi soutěžit o přežití. Jedná se téměř o Darwinovskou teorii „Přežití nejsilnějšího“, která vychází z podnikové strategie. Nicméně tato filosofie může být sebezničující, pokud vede k neochotě spolupracovat místo soutěžení. Za tímto zdánlivě paradoxním konceptem stojí myšlenka integrace dodavatelského řetězce.

Dodavatelský řetězec je systém organizací, které jsou zapojeny po i proti proudu do různých procesů a činností, které produkují hodnotu v podobě výrobků a služeb v rukou konečných spotřebitelů. Takto je například výrobce košil částí dodavatelského řetězce, který se táhne proti proudu přes tkadlece látek k výrobcům vláken a po proudu přes distributory a maloobchodníky ke konečným zákazníkům (4).

Řízení dodavatelského řetězce není to samé jako vertikální integrace. Vertikální integrace v sobě obvykle zahrnuje vlastnictví zpětně dodavatelů nebo dopředně odběratelů. Jednu dobu bylo toto považováno za vhodnou strategii, ale stále více se organizace zaměřují na jejich „core business“ – jinými slovy na věci, které dělají opravdu dobře a kde mají výhodu diferenciací. Všechno ostatní je otázkou outsourcingu – tedy obstaráváno z okolí podniku. Tak například podniky, které si kdysi vyráběly své vlastní komponenty, nyní jen smontují konečný výrobek, například výrobci automobilů. Další podniky mohou také postoupit výrobu dále, například Nike v obuvi a sportovním oblečení. Tyto podniky bývají někdy nazývány jako virtuální nebo síťové organizace. Typickým příkladem tohoto nového typu obchodních

organizací je Apple Computers, kde přes 90% nákladů na prodej typického Apple počítače tvoří nakoupený obsah (5).

V minulosti se často stávalo, že vztahy s dodavateli a odběrateli (distributory nebo maloobchodníky) byly spíše soupeřivé než založené na vzájemné spolupráci. I v současnosti se stává, že se některé podniky snaží dosáhnout snížení nákladů nebo zvýšení zisku na úkor svých partnerů v dodavatelském řetězci. Tyto podniky si neuvědomují, že přesouvání nákladů na dodavatele nebo odběratele je jednoduše konkurenceschopnými neučiní. Důvodem tohoto je skutečnost, že se nakonec všechny náklady za celou cestu na trh promítnou do ceny, kterou za výrobek zaplatí konečný spotřebitel. Vůdci na trhu rozpoznali omyl tohoto konvenčního přístupu a místo toho se snaží učinit konkurenceschopným celý dodavatelský řetězec přes hodnotu, kterou dodává a přes snižování jeho celkových nákladů. Uvědomili si, že skutečná konkurence není podnik proti podniku, ale dodavatelský řetězec proti dodavatelskému řetězci (4).

3.3.4 Cíle a přínosy SCM

Téměř v každém průmyslovém odvětví se management dodavatelského řetězce stal daleko důležitější hodnotou, co se týká strategií a konkurenceschopnosti. Ovlivňuje všechny úrovně akcionářské hodnoty – náklady, služby klientům, produktivitu aktiv a generování příjmů. Přesto jsme svědky rostoucí propasti ve výkonnosti mezi vůdčími a průměrnými společnostmi. Nejlepší společnosti se zlepšují rychleji než průměrné společnosti napříč téměř všemi odvětvími. Vůdčí uživatelé konceptu dodavatelského řetězce velmi výhodně aplikují nové technologie, nové inovace a nové myšlení o procesu. Průměrně fungující společnosti a opozdilci mají jen omezenou možnost je dohnat.

Stádia logistického řetězce (12):

- Stádium 0 – neformální - absence funkčních politik/procesů a základního řízení provozu má za výsledek nepředvídatelnou kvalitu a zásobení produktů.
- Stádium 1 – funkční - funkční orientace dosáhne dílčí optimalizace výkonu podniku v řízení aktiv, v oblasti nákladů a spokojenosti zákazníků.
- Stádium 2 – integrace vnitřních procesů - po synchronizaci napříč všemi dílčími procesy a úrovněmi managementu jsou procesy řízení provozu integrované a prokazují prvotřídní výkonnost a plynulé zlepšování.
- Stádium 3 – rozšířený podnik - je zde interní a externí integrace procesů, která dovoluje každému podniku zaměřit se na své zákazníky, základní kompetence a na vytváření hodnoty.

SCM se snaží vytvořit „překrytí“ mezi účastníky v dodavatelském řetězci, ve kterém partneři sdílí dlouhodobý závazek a jsou na sobě navzájem závislí podobně, jako je tomu v dobrém manželství. Dokud není zaveden nějaký druh partnerství, nemůže být dosaženo skutečných výhod integrace dodavatelského řetězce. Dell například usiluje o udržení dlouhodobých vztahů s vysoce spolehlivými dodavateli, jako Sony, aby mohly být položky jako například monitory doručeny zákazníkovi přímo od dodavatele (továrna Sony). Výsledkem je, že Dell je schopen splnit objednávky zákazníků v reálném čase. Mnoho odborníků na průmysl dospělo k závěru, že Dell vytvořil nejlepší SCM model, a tím pádem i jednu z finančně nejúspěšnějších společností všech dob.

Nejen že efektivní dodavatelské řetězce vedou obchod jako partneři, ale také otevřeně sdílí informace. Informace o zákazníkovi a jeho objednávce je poslána výše po proudu, aby ji každá organizace v řetězci měla a mohla podle toho reagovat. Když je informace okamžitě dostupná členům řetězce, dodavatelé v řadě 1 a 2 mohou ihned jednat, a tím dojde k eliminaci zpoždění, které byly příčinou neefektivnosti v minulosti. Tento postup dovoluje dodavatelskému řetězci snížit zásoby a zrychlit peněžní tok.

SCM je snahou, která přesahuje jak hranice, tak funkce. Základním předpokladem SCM je, že k redukci odpadu a zvýšené výkonnosti dodavatelského řetězce dojde pouze při interní a mezipodnikové funkční integraci, sdílení a spolupráci. Tudíž každá společnost uvnitř řetězce se musí zbavit existujících funkčních sil a podporovat skutečnou koordinaci a integraci marketingu, výroby, obstarávání, prodeje a logistiky. Mimo to musí být integrovány a koordinovány i činnosti, systémy a procesy u *všech* účastníků dodavatelského řetězce. Integrace napříč firmou je nezbytnou, ale ne dostačující, podmínkou k dosažení všech možných výhod SCM. Integrace musí proběhnout i na vyšší rovině, aby funkce a procesy byly koordinovány napříč všemi organizacemi v logistickém řetězci.

Přijetí SCM vede k dosažení čtyř důležitých cílů:

- k redukci odpadu,
- časové kompresi,
- přizpůsobitelné reakci,
- snížení nákladů na položky.

Tyto cíle byly vyjádřeny v několika kontextech spojených s SCM a dokazují důležitost mezifunkční a mezipodnikové koordinace.

Snížení odpadu

Podniky, které praktikují SCM, usilují o snížení odpadu snížením počtu stejných/ duplicitních prvků, harmonizováním operací a systémů a zvýšením kvality. Co se týká stejných prvků, firmy na všech úrovních dodavatelského řetězce často evidují své zásoby. Výkonnosti může být dosaženo pro řetězec jako celek, když budou zásoby centralizovány a udržovány jen několika podniky na kritických bodech v distribučním procesu. Partneri v logistickém řetězci, kteří sdílejí cíl redukce odpadu, se mohou společně snažit změnit politiku, procedury a postupy sběru dat, které způsobují nebo podporují tvorbu odpadu. Je obvyklé, že odpad napříč dodavatelským řetězcem se projevuje v přebytech zásobách. Účinnými způsoby, jak tento problém vyřešit, jsou strategie odkladu a přizpůsobení, které posunou závěrečnou montáž dokončeného produktu na poslední možný bod v řetězci.

Zkracování času

Dalším kriticky důležitým cílem SCM je zkrácení cyklu mezi objednávkou a doručením. Když jsou výroba a logistika provedeny rychleji, každý v dodavatelském řetězci může pracovat efektivněji a primárním výsledkem jsou snížené zásoby napříč systémem. Časová komprese také umožňuje partnerům v dodavatelském řetězci snáze sledovat a pochopit kumulační efekt problémů, které mohou nastat kdekoliv v řetězci, a rychle na tyto problémy reagovat. Kratší cyklus také urychlí cash-to-cash cyklus pro všechny členy řetězce, a tím zvýší hotovostní tok a finanční výkonnost celého systému. Správně řízený dodavatelský řetězec vyniká ve všech těchto rozměrech výkonnosti. Časová komprese znamená, že informace a produkty se pohybují na tocích rychle a hladce, a tím umožňují všem stranám včas reagovat na zákazníky a přitom vést jen minimální zásoby.

Schopnost pružné reakce

Třetím cílem SCM je vývoj pružné reakce napříč dodavatelským řetězcem. Pružná reakce včetně toho, jak je s objednávkami manipulováno, ve škále produktů, konfiguraci objednávek, velikosti objednávek a několika jiných aspektech, znamená, že specifické požadavky zákazníka mohou být splněny efektivně vzhledem k vynaloženým nákladům. Například podnik se schopností pružné reakce může konfigurovat dodávku téměř jakýmkoli způsobem (třeba jiné vzorce palet nebo jiné sortimenty produktů) a udělat to tak rychle bez toho, že by způsobil problémy pro zákazníka. Pružná reakce může také znamenat přizpůsobení produktů ve skladu, aby splňovaly požadavky zákazníka na určitou podobu balení a jejich

kombinovatelnost. Klíčem pro pružnou reakci je splnění potřeb jednotlivých zákazníků způsobem, který zákazník vnímá jako efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům a který dodavatelský řetězec považuje za výhodný.

Snížení nákladů na položky

Konečným cílem SCM je provoz logistiky takovým způsobem, který snižuje náklady na položku pro cílového zákazníka. Firmy musí určit úroveň výkonnosti, kterou si zákazník přeje, a následně minimalizovat náklady poskytování této úrovně služeb. Pracovník podnikového marketingu by měl pečlivě zvážit úměrnost výše nákladů stupni poskytovaných služeb. Cílem je poskytování úměrné hodnoty zákazníkovi; to znamená, že v některých případech jsou náklady vyšší kvůli účelnému zlepšení služeb. Snižování nákladů není neomezené, SCM postup se soustředí na dosažení nejnižších možných nákladů pro odpovídající úroveň vyžadovaných služeb. Například dodávání produktu v objemu plného nákladního auta každý týden je levnější, než dodávání paletového množství každý den. Když si však pro nás důležitý zákazník přeje denní dodávky, aby snížil zásoby, je cílem SCM nabídnout denní dodávky za nejnižší možnou cenu. Zásady SCM snižují náklady, protože soustředí pozornost managementu na eliminaci činností, které zbytečně zvyšují náklady; těmito činnostmi jsou například několikeré zásoby, opakované manipulace s produktem, nesloučené dodávky a nekoordinované propagace, například speciální výprodeje.

Výhody pro konečného zákazníka

Správně řízený dodavatelský řetězec nakonec přináší konkrétní výhody pro zákazníky napříč celým řetězcem. Když řetězec redukuje odpad, zlepšuje časový cyklus a pružnost reakce a snižuje náklady, měly by se tyto přínosy projevit i u konečného zákazníka. Klíčovým bodem pro členy dodavatelského řetězce je tudíž monitorování, do jaké míry si zákazník tyto důležité přínosy uvědomuje, a zvážení toho, co mu v tom může bránit.

Na zákazníka dodavatelského řetězce může být nahlíženo z několika různých stran a je důležité zaměřit se na každou z nich. Výrobce elektronických rádiových součástek vnímá výrobce rádií jako kriticky důležitého zákazníka, ale výrobce aut, který instaluje tyto rádia do aut je stejně nebo i více důležitý, a nakonec musí být spokojen i konečný kupující automobilu. Z toho vyplývá, že je nezbytné rozumět a efektivně zvládnout různé požadavky, přání a výstřednosti zákazníků napříč celým řetězcem.

Perspektiva finančních výhod

Když partneři v dodavatelském řetězci dosahují svých cílů a výhody se projevují u zákazníků, měly by členové řetězce uspět i finančně. Nejčastěji uváděnými výhodami firem, které přijaly SCM, jsou nižší náklady, vyšší ziskové rozpětí, zvýšený tok hotovosti, růst příjmů a vyšší návratnost aktiv. Jelikož jsou činnosti synchronizovány a neopakují se, jsou náklady na dopravu, zpracování objednávek, výběr objednávek, skladování a zásoby obvykle sníženy. Studie potvrzující vzájemný vztah mezi integrací dodavatelského řetězce a úspěšností podniku ukazuje, že společnosti mají 45 procentní výhodu, co se týká celkových nákladů na logistický řetězec, nad svými konkurenty s průměrnými řetězci. Toky hotovosti jsou vylepšené, protože doba celkového cyklu od surovin k dokončenému produktu je kratší. Vůdčí podniky se také těší z většího toku hotovosti – a mají cyklus od objednávky po inkaso asi poloviční průměrné společnosti. Na druhou stranu poslední zprávy naznačují, že burza cenných papírů trestá firmy, které v SCM udělají chybu. Jedna studie například ukázala, že drobné závady v logistickém řetězci mohou mít za následek pokles ceny akcií o 8,6 procent v den, kdy byl problém zveřejněn, a pokles až o 20 procent v následujících 6 měsících.

3.3.5 Systémový přístup k SCM

SCM propojuje a zároveň řídí rozsáhlé podnikové sítě. Pouze systémové a integrované pojetí SCM dokáže např. eliminovat rostoucí náročnost logistických operací na obsluhu pracovníky, čímž na druhé straně umožní posílit kapitálové prostředky společnosti. Do sítí integrovaných SCM jsou samozřejmě začleňovány také podnikové činnosti všech obchodních partnerů, např. prostřednictvím aplikací CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Od kolaborativních aplikací v rámci SCM podniky nejčastěji očekávají sdílení informací a otevřenost systémů. Přitom nejde jen o údaje týkající se plnění vzájemných požadavků, kapacitních možností partnerů v řetězci či kritických míst v řízení materiálových toků. Jedná se i o vzájemné sdílení informací o nákladech. Společné efektivní řízení celého řetězce včetně nákladové struktury pak mohou partneři ocenit v podobě vyšší ziskovosti. Při řešení SCM projektu je třeba počítat s datovými sklady jako s klíčovým integračním nástrojem, a to jak na úrovni transakční, tak na úrovni analytické (4).

Stejně jako u ERP, tak i při realizaci SCM koncepce hraje klíčovou roli systémový přístup. Budování SCM napříč všemi podnikatelskými subjekty v řetězci s odlišnými zájmy a cíli je ale podstatně obtížnější. Lokální a krátkodobé řešení logistických problémů přitom vážně narušuje jeho efektivní fungování a vytváří neočekávaná rizika. Individuální zasahování do

distribuce, podpory výroby, nákupu surovin u jednoho z partnerů může vést sice k okamžitému efektu např. při odbavování zakázek, z dlouhodobého hlediska však může negativně ovlivnit celkovou ziskovost, která je generována efektivním fungováním celého řetězce. Řízení těchto rizik a měření stanovených cílů (KPI - Key Performance Indicators) se proto stává neoddělitelnou součástí budování SCM koncepce, a to společně s integrací manažerského informačního systému.

SCM v sobě představuje ohromný potenciál pro zvýšení produktivity, snížení nákladů a zlepšení služeb zákazníkům. Tyto přínosy samozřejmě závisí na efektivním zapojení těch správných procesů a využití podpůrných informačních technologií a systémů. V této oblasti mají větší uplatnění než kde jinde, protože poskytování správného množství relevantních informací těm, kteří je zrovna potřebují, a právě tehdy, když je potřebují, to je právě hlavním účelem efektivního řízení dodavatelského řetězce z pohledu informačních toků.

Podniky, které dlouhodobě využívají SCM jako nástroj řízení, mohou potvrdit, že informace je třeba poskytovat pouze těm, kteří je potřebují vědět, a v podobě, v jaké je potřebují. Informace o poptávce, umístění zásob, plnění objednávek, řízení dodávek a další činnosti spojené s aktivní výměnou informací jsou schopné změnit způsob, jak prodáváme produkty, dodáváme své produkty, a jak přijímáme platby za tyto výrobky a služby. Dodavatelský řetězec tedy spojuje dodavatele a zákazníky po celém světě a umožňuje téměř nepřetržitou výměnou potřebných informací. Rychlost relevantních informací je v dodavatelském řetězci tak vysoká, že v konečném důsledku bude reakce na nevyhnutelné změny v očekávané poptávce vést k poptávkově řízené výrobě a podpůrným procesům, které se starají o rychlejší změny v materiálových tocích, aby byly splněny požadavky zákazníků.

Rychlejší přístup k relevantním informacím vede k optimálnímu kompromisu mezi nižšími náklady, nižší úrovní zásob, kvalitnějším rozhodováním, zkracováním cyklů a vyšší úrovní služeb zákazníkům. Jedna z nejvýznamnějších úspor v oblasti nákladů je odstranění velkého množství „papírové práce“, která se nyní stává nadbytečná. Dojde tak i k velké úspoře ve mzdových nákladech a čas, který byl do té doby potřeba na manuální zpracování objednávek a jinou administrativu a nepřidával žádnou hodnotu, může být efektivněji využit například pro kreativní řešení možností zvýšení příjmu bez adekvátního zvýšení nákladů. Toto jsou důvody, proč se SCM stává stále oblíbenější strategií. Pro mnoho podniků je nejdůležitějším, případně jediným zdrojem získání a udržení konkurenční výhody na trhu.

3.3.6 Využití IT v SCM

Dodavatelské řetězce by nemohly fungovat na vysokém stupni účinnosti a výkonnosti bez silných informačních systémů. Mnoho z komplexních internetových dodavatelských řetězců, by nemohly fungovat na vysokých úrovních bez technicky náročných informačních sítí a interaktivního softwaru. Internet – a internetová technologie – jsou důležitými nástroji, na které se pracovníci podnikového marketingu spoléhají při řízení svých zdoluhavých a integrovaných systémů. Klíčovou úlohu na špičkové funkci logistického řetězce hraje navíc i celý zástup dalších softwarových aplikací.

Softwarové aplikace pro SCM poskytují analytické systémy reálného času, které řídí tok produktů a informací sítí dodavatelského řetězce. Samozřejmě mnoho funkcí řetězce je koordinováno, včetně obstarávání, výroby, dopravy, skladování, příjmu objednávek, prognóz a služeb klientům. Většina softwaru je zaměřena na každou z různých funkčních oblastí (například na plánování zásob nebo rozvrhování dopravy). Současným trendem je však přesun k softwarovým řešením, které integrují několik nebo všechny z těchto funkcí. Výsledkem je, že firmy mohou pracovat se softwarem jako celistvou sadou pro dodavatelský řetězec, která řídí tok napříč řetězcem a přitom zahrnuje všechny z klíčových funkčních oblastí. Několik podniků vyrábějících software podnikového informačního systému (ERP) – mezi které patří například SAP nebo Oracle – vyvinulo aplikace, které se snaží o integraci funkčních oblastí a překlenutí mezer v řetězci. SCM software vytváří schopnost přenosu dat v reálném čase a umožňuje organizacím transformovat procesy dodavatelského řetězce do výhod nad konkurencí.

Kritickými faktory efektivnějšího řízení dodavatelského řetězce jsou vyšší rychlost a flexibilita, nižší náklady, komunikace a spolupráce s dodavateli a zákazníky. Pokud o toto podniky usilují, pak je jich budoucností jistě SCM. S příchodem internetu a mobilních sítí začala hrát v SCM dominantní roli vícekanálová komunikace. SCM společně se CRM (Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky) při jejím využití sdílí některé důležité procesy (např. v oblasti kontaktních center nebo automatizace prodejních aktivit). Zatímco u CRM je sladění komunikace prostřednictvím všech kanálů základním strategickým pravidlem, u SCM se přímo uplatňují např. systémy typu EDI (Electronic Data Interchange). Ty nejenže dokáží nahradit a tudíž sladit komunikaci (telefon, fax, poštu) do standardizovaného dokumentu, ale přinášejí i další výhody. Takto můžeme mluvit o postupném přechodu z SCM k e-SCM.

Vlna internetu a rozvoj e-bizových aktivit rovněž velmi ovlivnily dodavatelské řetězce rozšířením koordinace a komunikace mezi partnery. Moderní podpůrné technologie jako EDI, intranety, extranety, elektronické trhy, ERP, DRP, systémy řízení skladů, CRM, CPFR a další příznivým a nezanedbatelným způsobem ovlivnily integraci mezi partnery v rámci dodavatelských řetězců.

Nyní bych ráda stručně přiblížila principy výše uvedených nejčastěji využívaných elektronických podpůrných systémů.

Electronic data interchange – EDI

EDI je tradiční metodou pro eliminaci časově náročné papírové práce, která však nepřidává hodnotu produktům, které podnik dodává. Jedná se o přímý transfer obchodních dokumentů mezi dvěma či více podniky přes elektronické médium. EDI byl dosud velmi často využíván podniky, které sledují strategii Just-in-time díky automatizaci procesů, ale stále více se rozšiřuje i u ostatních podniků. Napomáhá zlepšování vztahů s obchodními partnery zkracováním potřebných časů a větším sdílením informací.

Intranety

Intranet je internetová síť uvnitř organizace a její bezpečnost zaručuje samotný podnik. Napomáhá sdílení dokumentů zaměstnanci bez ohledu na jejich lokalizaci. Na podnikových intranetech je možné nalézt strategie, politiky a postupy, training programy, katalogy produktů, vývoj produktů, různé směrnice a novinky.

Extranety

Extranety kombinují soukromí a bezpečnost intranetů s globálními výhodami internetu. Umožňují přístup externím obchodním partnerům, dodavatelům a zákazníkům ke kontrolované části podnikové sítě. Jedná se o internetové sítě, které využívají internetové technologie a spojují podnikový intranet s intranety svých zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů.

B2B (Business to business)

V tradičním dodavatelském řetězci znamená nákup a prodej materiálu budování dlouhodobých vztahů s prodejci a distributory. Se vznikem internetu se stal jejich vzájemný

styk jednodušší a spolupráce efektivnější. B2B nabízí široké spektrum jako online objednávání, společné řízení logistiky a sdílení poptávky, prognóz a jiných informací.

CPFR (Collaborative planning, forecasting and replenishment)

CPFR je jednou z nejrychleji rostoucích technologií a již dnes je považován za základní prvek spolupráce v rámci SCM. Zahrnuje spolupráci s partnery v rámci sítě při prognózování poptávky, tvorbě výrobních plánů, plánů tržeb a operativních plánů, koordinaci dodávek a skladování. CPFR vyžaduje informační technologie pro správné budování, sdílení a přizpůsobování on-line prognóz a plánů. Hlavním cílem CPFR je zvýšit přesnost předpovědi poptávky a doplňkových plánů s konečným cílem snížení zásob.

Prostřednictvím využití čistě internetového řešení lze velmi jednoduše sdílet společné prognózy. V systému CPFR se definují přesná pravidla pro společnou předpověď, ze které vycházejí všechny články řetězce. Největší výzvou v implementaci CPFR je změna vnitřních procesů tak, aby vyhovovaly společným cílům celého řetězce. Prameny uvádějí, že daleko více podílu přidané hodnoty CPFR připadá na společné sdílení informací, vedoucí k přesnějším předpovědím a jasně definovaným následným akcím. Teprve poté přichází vývoj a aplikace sofistikovanějších metod pro předpověď poptávky. Posledním trendem v této oblasti je definování přesných pravidel pro společné části účetnictví a finančního řízení řetězce (4).

CRM (Customer relationship management)

Jedná se o podnikovou strategii pro aktivní řízení vztahů se zákazníky ve všech kontaktních bodech s účelem navázání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikovou strukturu, procesy a celou podnikovou filozofii. Má za cíl poznání zákazníka, tedy jeho chování a potřeby a následné vyhodnocování těchto údajů pro udržení stávajících a získání nových zákazníků.

Využívání IT v SCM zvýšilo výkonnost dodavatelských řetězců tím, že umožnilo mnohem lepší sdílení informací, které jsou potřebné pro řízení zásob, přepravy a jiných důležitých oblastí, jako je vývoj nových produktů, dostupnost zásob a poptávky mezi jednotlivými partnery. Rychlý přístup ke všem potřebným informacím v rámci řetězců potom pomáhá k nižším zásobám, levnějšímu nákupu, kvalitnějšímu rozhodování, zkracování časů, výhodnějšímu odprodeji nepotřebných zásob, celkově nižším nákladům a kvalitnějším službám. Pokud někdo dnes ještě pochybuje o tom, že e-commerce stojí za to, aby se jím podniky zabývaly, pak si asi neuvědomuje, že e-SCM v podstatě elektronicky spojuje celý

svět do jedné obrovské sítě dodavatelských řetězců. Elektronický obchod je již dnes samozřejmostí a proudí přes něj miliardy peněz ve všech možných měnách. A jeho růst se v dalších letech rovněž nebude nijak zmenšovat, naopak se dá očekávat jeho další růst. V podstatě žádný z nových přístupů nenastoupil tak razantně jako právě e-business (5).

3.3.6 Logistika jako klíčový prvek SCM

SCM není nikde jinde ve strategii podnikového marketingu více důležitým než v oblasti logistiky. **Logistika** je impozantním a někdy poněkud tajuplným pojmem, který má svůj původ ve vojenství. V obchodním úzu logistika označuje navrhování a řízení všech činností (hlavně dopravy, zásob, skladování a komunikací) nezbytných pro zpřístupnění materiálů pro výrobu a pro nabídku dokončených produktů zákazníkům ve stavu a v momentu, v jakém jsou vyžadovány. Logistika tudíž představuje dva hlavní toky produktů:

- Fyzické zásobování nebo ty toky, které poskytují suroviny, součásti a zásoby do výrobního procesu.
- Fyzickou distribuci nebo ty toky, které dodávají dokončený produkt zákazníkům nebo zprostředkovatelům v kanálu.

Toky fyzického zásobování a fyzické distribuce musí být koordinovány, aby úspěšně splňovaly požadavky podnikových zákazníků na dodávky. Fyzické zásobování vyžaduje, aby byl logistický systém podnikového dodavatele v součinnosti s logistikou a výrobním procesem zákazníka. Doručení opraveného dílu jen o pár hodin později může výrobce přijít o několik tisíc dolarů ve ztraceném výrobním čase. I přestože je fyzické zásobování důležité, tato kapitola se soustředí na fyzickou distribuci, protože ta je klíčovým prvkem ve strategii pracovníka podnikového marketingu.

Efektivní podnikový marketing vyžaduje výkonné a systematické dodávky dokončených produktů členům kanálu a zákazníkům. Důležitost této schopnosti vyzvedla funkci logistiky na přední místo v marketingové strategii u mnoha pracovníků podnikového marketingu.

Rozlišování mezi logistikou a řízením dodavatelského řetězce

Logistika je kriticky důležitým prvkem v SCM. Ve skutečnosti panuje značná nejistota ohledně rozdílu mezi disciplínou SCM a logistikou. Jak bylo již uvedeno v definicích předchozích subkapitol, SCM je zaměřen na *integraci všech podnikových procesů*, které zvyšují hodnotu pro zákazníky. Logistika je naproti tomu zaměřena na *činnosti přesunu a skladování*, když si produkty a informace hledají cestu napříč dodavatelským řetězcem

směrem k zákazníkovi. SCM je tedy širší a integrující disciplínou, která zahrnuje koordinaci několika podnikových procesů, včetně logistiky.

90. léta byla svědkem rostoucí důležitosti konkurence založené na čase, rychle se zlepšující informační technologie, rostoucí globalizace, zvyšujícího se důrazu na kvalitu a měnící se formy mezipodnikových vztahů. Dohromady tyto trendy přiměly společnosti rozšířit jejich nahlížení na logistiku tak, aby zahrnovala všechny podniky podílející se na vytváření konečného produktu a jeho dodávce kupujícímu nebo uživateli včas a v dokonalém stavu. Koncept SCM je integrující filozofií na koordinaci celkového toku logistickým kanálem od dodavatele ke konečnému uživateli. Logistika je však kritická pro pracovníky podnikového marketingu, jelikož, bez ohledu na orientaci celkového dodavatelského řetězce, firma spoléhá na svůj logistický systém s dodáním produktu včas a za nízkých nákladů.

Perspektiva dodavatelského řetězce je pro logistický management významná, protože manažer podnikového marketingu tak soustředí svou pozornost na činnost *všech účastníků* v řetězci. Manažer také koordinuje jejich aktivity, aby zdokonalil včasné dodávání dokončeného produktu konečnému uživateli při nejnižších možných nákladech. Neodmyslitelnou součástí přístupu podle dodavatelského řetězce je potřeba vytvářet těsné vztahy s účastníky v řetězci, včetně maloobchodníků, dodavatelů dopravy, skladovacích společností a distributorů. Středem pozornosti logistiky pro pracovníky podnikového marketingu v SCM je *tok produktu* napříč řetězcem s *včasnými informacemi*, které řídí celý proces.

Strategická role logistiky

V minulosti se na logistiku nahlíželo jako na nevyhnutelnou cenu za podnikání a na funkci, jejímž jediným cílem byla vyšší produktivita. Dnes mnoho společností vnímá logistiku jako kriticky důležitou strategickou zbraň kvůli jejímu obrovskému vlivu na výkon zákazníka. Pro mnohé pracovníky podnikového marketingu je logistika *hlavním* marketingovým nástrojem pro získání a udržení převahy nad konkurencí. Tyto firmy si obvykle uvědomují, že provoz logistiky je důležitou součástí marketingové strategie, a využívají svých logistických schopností. Společnosti, které začlení logistické plánování a management do svých dlouhodobých podnikových strategií, mohou dosáhnout významných výhod, které jsou pro společnost skutečnou hodnotou.

3.3.7 *Shrnutí*

Vedoucí firmy podnikového marketingu projevují špičkové schopnosti v managementu logistického řetězce. SCM se zaměřuje na zlepšení toku produktů, informací a služeb v jejich postupu ze zdroje na místo určení. Klíčovým řídicím prvkem SCM je koordinace a integrace mezi všemi účastníky v dodavatelském řetězci, hlavně prostřednictvím technicky náročných informačních systémů a manažerského softwaru. Redukce odpadu, snížení počtu stejných prvků, redukce nákladů a zlepšení služeb patří mezi hlavní cíle SCM. Firmy, které jsou úspěšné v managementu logistického řetězce, rozumí povaze svých produktů a struktuře dodavatelského řetězce, která je nezbytná pro splnění potřeb jejich zákazníků. Především však efektivní dodavatelské řetězce integrují operace, sdílí informace a především poskytují svým zákazníkům přidanou hodnotu.

Logistika je kriticky důležitou funkcí ve firemním logistickém řetězci, protože řídí tok a skladování produktů a informací. Úspěšné logistické řetězce synchronizují logistiku s dalšími funkcemi, jako jsou výroba, obstarávání, prognózy, management objednávek a služby klientům. Perspektiva systémů v logistickém managementu nemůže být dostatečně zdůrazněna – je to jediný způsob, jak ujistit management, že logistická funkce splňuje předepsané cíle. Nejen že musí být každá logistická proměnná analyzována, co se týká jejího efektu na všechny další proměnné, ale celý součet proměnných musí být zhodnocen ve světle úrovně služeb poskytovaných zákazníkovi. Logistické prvky napříč řetězcem musí být integrovány, aby byl zajištěn hladký tok produktů. Logistická služba je kritická v hodnocení podnikového marketingu ze strany zákazníků. Z logistického pohledu se služby řadí jako druhé jen ve srovnání s kvalitou produktu, co se týká žádaného rysu dodavatele.

Rozhodnutí o logistice musí být založena na vyrovnání nákladů mezi logistickými proměnnými a na srovnání nákladů a příjmů spojených s alternativními úrovněmi služeb. Optimální systém vytváří nejvyšší výnosnost úměrnou požadovaným kapitálovým investicím. Tři hlavní proměnné – zařízení, doprava a zásoby – tvoří základ logistických rozhodnutí, kterým logističtí manažeři čelí. Pracovník podnikového marketingu musí sledovat efekt logistiky na všechny členy dodavatelského řetězce a na celkovou výkonnost řetězce. A nakonec, strategická role logistiky by měla být pečlivě zvážena: logistika může často vést k silné převaze nad konkurencí.

4 Řešení dílčích cílů práce a prezentace výsledků vlastního výzkumu

4.1 Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v českých podnicích

Tato část práce je dle mého názoru stěžejní a zabývá se úrovní využívání metod SCM českými podniky a obecně důležitosti a úrovni oblastí jako je nákup, spolupráce s dodavateli a jejich hodnocení v České republice. Vychází z dotazníkového šetření provedeného mezi 116 podniky z různých oblastí podnikání a různých krajů ČR. Autorka zkoumala na základě odpovědí na 11 otázek z dané oblasti a doplněných poznámek mezi českými podniky jejich přístupy k využívání SCM, způsoby a intenzitu jejich spolupráce s dodavateli a jejich zkušenosti se zvyšováním výkonnosti v oblasti nákupu, obstarávání a logistiky.

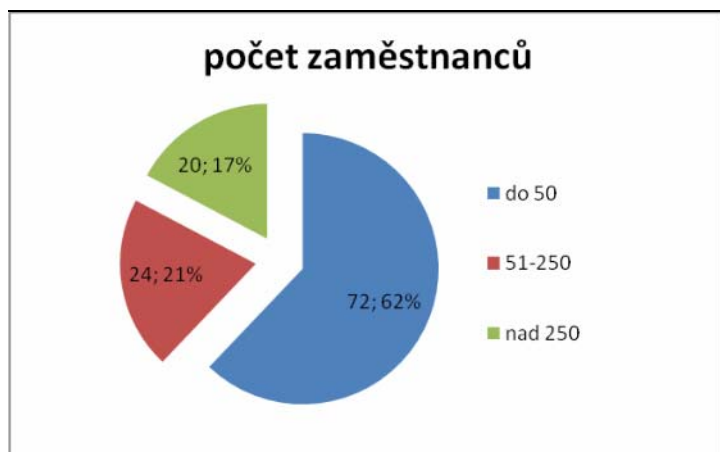
Dotazníkové šetření zkoumalo zejména odpovědi na následující otázky:

- Na jakém principu obecně funguje nákup ve Vašem podniku?
- Co Vás napadne při vyslovení názoru „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“?
- Důležitost podnikových procesů dle jejich vlivu na ziskovost a výkonnost podniku;
- Problémovost těchto podnikových procesů v podniku;
- Existuje ve Vašem podniku jasně definovaná strategie nákupu? Jsou s ní zaměstnanci seznámeni?
- Vliv měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce na celkovou výkonnost a jak tedy je dle názoru podniku důležité je sledovat a měřit;
- Úspěšnost podniku ve výše uvedených měřících výkonnosti;
- Provádí Váš podnik pravidelné hodnocení svých dodavatelů?
- Pokud jste na předcházející otázku odpověděli kladně, jaký je časový interval hodnocení Vašich dodavatelů?
- Provádí Váš podnik třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (1. strategičtí, 2. hlavní, 3. specifictí, 4. noví, 5. vyžádání zákazníkem)?
- Provádí Váš podnik pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků?

Celkem se tedy dotazníkového šetření zúčastnilo 116 podniků, a to přibližně rovnoměrně ze všech krajů ČR. Jednalo se především o společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Struktura podniků dle jejich velikosti podle počtu zaměstnanců byla následující:

Počet zaměstnanců	počet podniků
do 50	72
51-250	24
nad 250	20

Tabulka 4.1 - Velikost podniků dle počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)



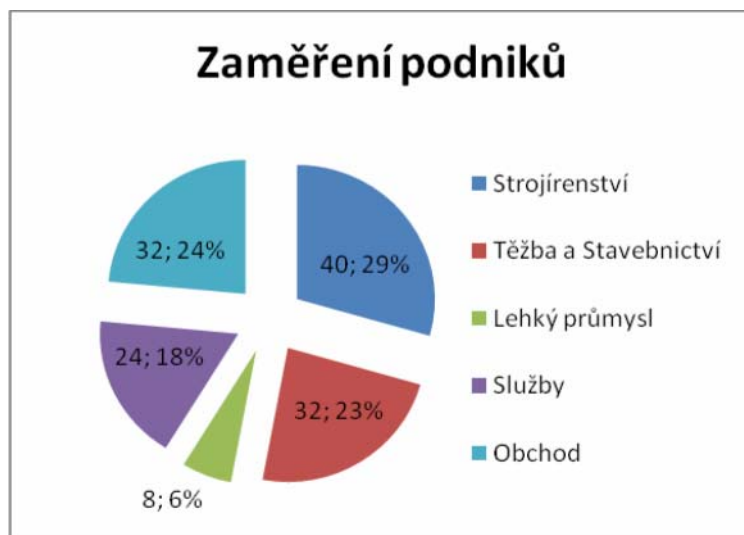
Graf 4.1 - Velikost podniků dle počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce podniků do 50 zaměstnanců (62 %), ale současně se týkalo i středních podniků (50 – 250 zaměstnanců – 21 %), tak i velkých podniků (nad 250 zaměstnanců – 17 %).

Vedle počtu zaměstnanců bylo v dotazníkovém šetření zkoumáno, v jaké oblasti ekonomických aktivit dotazované podniky podnikají. Téměř rovnoměrně se dotazníkového šetření zúčastnily podniky z oblasti strojírenství, těžby a stavebnictví, obchodu a služeb.

Zaměření	Počet podniků
Strojírenství	40
Těžba a Stavebnictví	32
Lehký průmysl	8
Služby	24
Obchod	32

Tabulka 4.2 - Oborové zaměření podniků (vlastní zpracování)



Graf 4.2 - Oborové zaměření podniků (vlastní zpracování)

VÝSLEDKY VÝZKUMU

Problematika SCM není v podmínkách České republiky a obecně střední Evropy v praxi ještě příliš známa a praktikována. Většina nejvýznamnějších autorů odborné literatury z oblasti SCM, kteří jako první začali komplexně zpracovávat tuto problematiku, pochází ze Spojených států amerických. Ať už se praxe řídila novými vědeckými přístupy, nebo pojem SCM vznikl a byl publikován na základě vývoje v praxi a až po té byl popsán vědecky, pravdou zůstává a řada výzkumů a případových studií dokládá, že úspěšné podniky na americkém kontinentu již zcela přirozeně přijaly řadu přístupů z SCM a implementovaly je do podnikové strategie.

I v západní Evropě je situace v oblasti využívání spolupráce v dodavatelských řetězcích dále než u nás. Např. v Německu byla firmou IBM Business Consulting provedena studie, zabývající se otázkami kooperace německých firem v dodavatelském řetězci, která odkryla velmi zajímavé výsledky – viz kapitola 2.2.1.

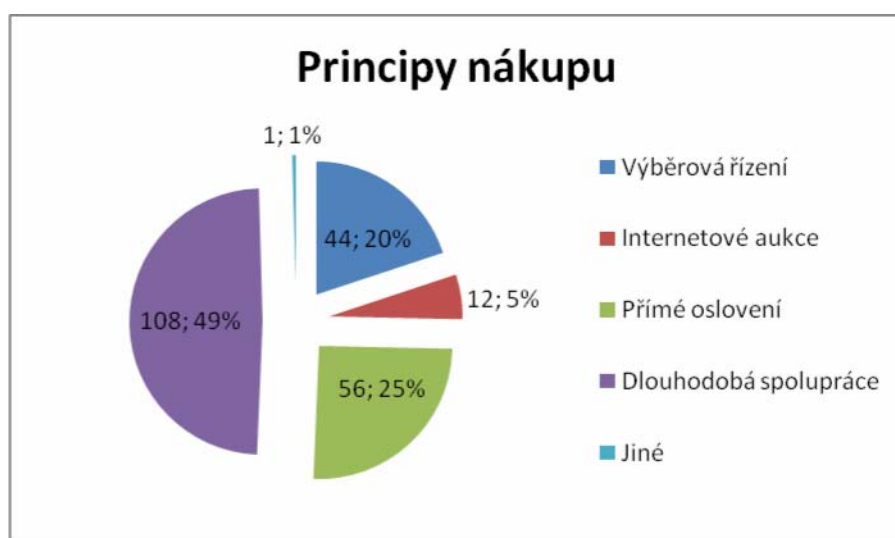
V České republice je však situace stále odlišná. Problematikou SCM se již začala zabývat řada odborníků, ale prozatím se nedaří tento přístup výrazněji implementovat do běžné podnikové praxe. Proto se autorka rozhodla zmapovat mezi českými výrobními podniky jejich přístupy k využívání SCM, způsoby a intenzitu jejich spolupráce s dodavateli a jejich zkušenosti v oblasti zvyšování výkonnosti v oblasti nákupu, obstarávání a logistiky a tím i celkové výkonnosti podniku.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření a jeho závěry jsou zpracovány do následujících tabulek vždy podle jednotlivých otázek.

První otázkou tedy bylo: **Na jakém principu obecně funguje nákup ve Vašem podniku?**

Principy nákupu	Počet podniků
Výběrová řízení	44
Internetové aukce	12
Přímé oslovení	56
Dlouhodobá spolupráce	108
Jiné	1

Tabulka 4.3 - Principy nákupu (vlastní zpracování)



Graf 4.3 - Principy nákupu (vlastní zpracování)

Na první pohled součet odpovědí neodpovídá počtu dotazovaných podniků. Je to z důvodu, že většina podniků uvedla více než jednu odpověď. Nejčastěji to byla kombinace dlouhodobé spolupráce buď s přímým oslovením, nebo s formou výběrového řízení, někdy i s internetovou aukcí. Společnost, která využila i jiný princip nákupu, uvedla, že se jedná o nákup dceřiné společnosti od mateřské.

Překvapivé, ale z hlediska SCM pozitivní, je zjištění, že kromě 8 podniků uvedly všechny dlouhodobou spolupráci.

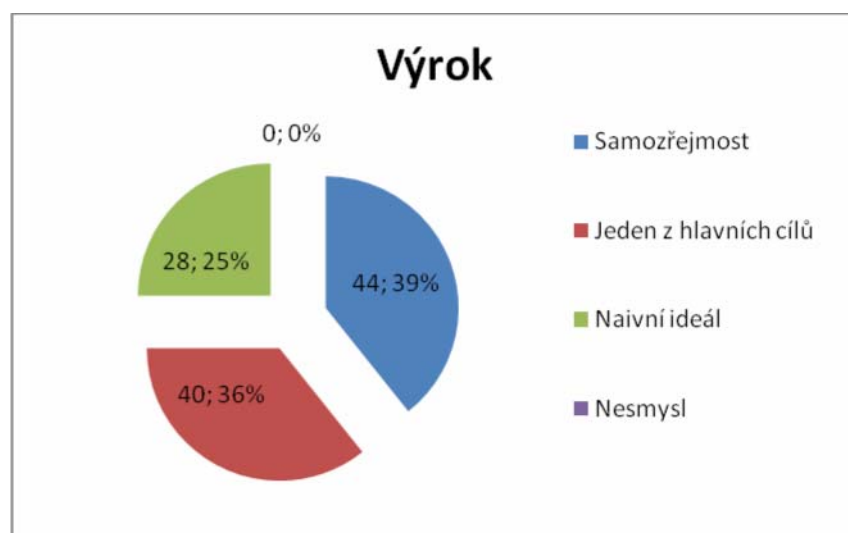
U této otázky byl také velký výskyt doplňujících slovních hodnocení, z nichž převážná většina uváděla, že v dnešní době se již bez užší spolupráce s dodavateli nelze obejít. Objevily se názory jako: „Je nezbytné dlouhodobě spolupracovat s prověřenými a klíčovými distributory konkrétního portfolia produktů“, „U dlouhodobých tendrů je uplatňována velmi úzká spolupráce s vybranými dodavateli, u běžného materiálu jsou

využívány výběrová řízení a internetové aukce, u monopolních dodavatelů bohužel přímé oslovení“; „Firma má téměř uzavřený okruh dodavatelů a odběratelů, se kterými spolupracuje dlouhodobě“, atd. Obecně se ale nejčastěji vyskytovala kombinací odpovědí typu „Výběrová řízení pro dodávky nových komponent, dlouhodobá spolupráce u stávajících již osvědčených dodavatelů“. Nicméně často se objevovaly i komentáře, které asi nejvíce vystihují celkové smýšlení o SCM v ČR – ten dle mého názoru nejvýstižnější pochází od podniku na výrobu křišťálové bižuterie a figurek: „Cena produktu zůstává nejdůležitějším faktorem rozvoje firmy a cenu určují suroviny od dodavatelů. Takže je to začarovaný kruh, můžete spolupracovat se stávajícím dodavatelem, ale stejně stále hlídáte, jestli není na obzoru někdo s lepší cenou nebo jestli by ta stávající nešla snížit...“

Druhou otázkou bylo: **Při vyslovení názoru „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“ Vás napadne:**

Výrok	Počet podniků
Samozřejmost	44
Jeden z hlavních cílů	40
Naivní ideál	28
Nesmysl	0

Tabulka 4.4 - Názory na výrok „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“ (vlastní zpracování)



Graf 4.4 - Názory na výrok „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“ (vlastní zpracování)

Výsledky této otázky v podstatě odpovídají hodnocení předchozí otázky. Podniky, které uvedly, že nahlížet na spolupráci s dodavateli jako na výhodnější než bojovat o nižší ceny je

naivní ideál, však tímto nezapovídají spolupráci s dodavateli. Pouze ji v případě výskytu lepší ceny odsouvají na druhé místo.

Třetí otázkou bylo: **Seřaďte prosím následující procesy dle důležitosti jejich vlivu na ziskovost a výkonnost podniku od nejvýznamnější po nejméně významný.**

- a) Plánování**
- b) Nákup**
- c) Výroba**
- d) Dodání**
- e) Služby zákazníkům**

Odpovědi na tuto otázku byly zpracovány tak, že jednotlivým pořadím byly přiřazeny body (nejvýznamnější – 5 bodů, nejméně významný – 1 bod) a ty byly následně zprůměrovány. Výsledky jsou znázorněny v následující tabulce a grafu.

Důležitost vlivu procesů na ziskovost a výkonnost	Průměrný počet bodů
Plánování	3,86
Nákup	2,97
Výroba	3,00
Dodání	2,14
Služby zákazníkům	3,00

Tabulka 4.5 - Důležitost vlivu procesů na ziskovost a výkonnost podniku (vlastní zpracování)



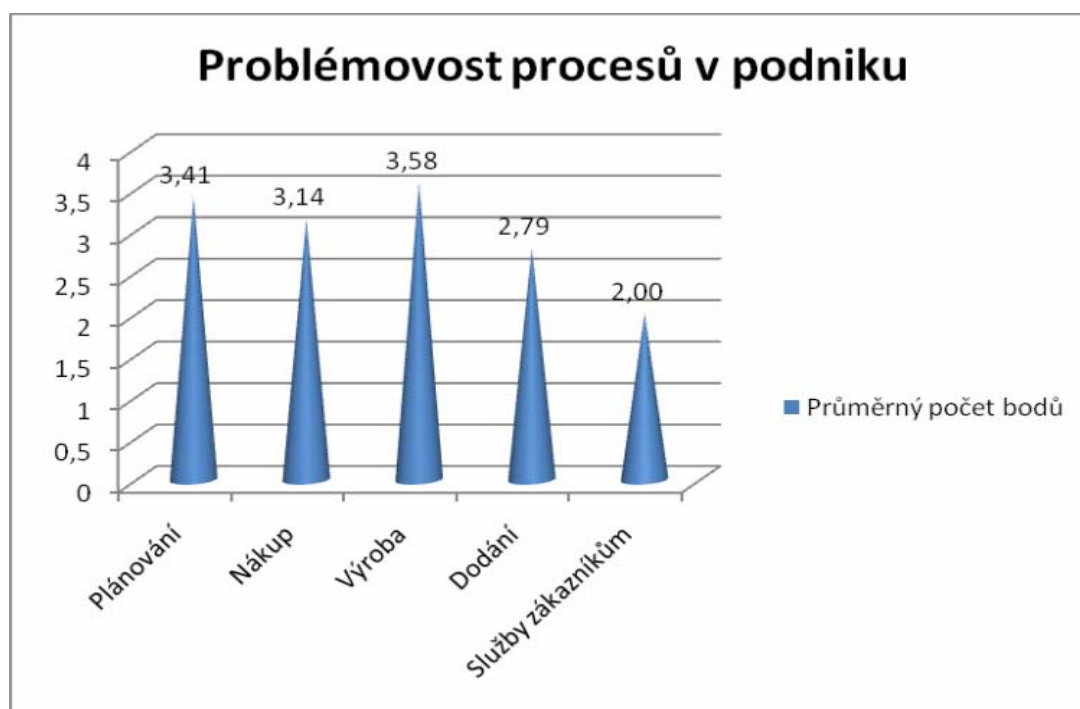
Graf 4.5 - Důležitost vlivu procesů na ziskovost a výkonnost podniku (vlastní zpracování)

Výsledky tohoto výzkumu v podstatě popírají často uváděný názor mnohých autorů odborné literatury, kteří uvádějí, že pravým zdrojem zisku je jedině nákup. Anebo se pouze praxe neřídí radami vědy. Dle tohoto šetření se nákup vyskytl až na předposledním místě, nicméně je třeba dodat, že mezi druhým a čtvrtým místem byl zanedbatelný rozdíl. Výrazný náskok plánování před ostatními podnikovými procesy považují za překvapivý výsledek. Slovní komentáře dotazovaných zaměstnanců podniků si dovoluji sloučit s následující otázkou.

Čtvrtá otázka zněla: Seřadte nyní procesy vyjmenované v předchozí otázce dle výskytu problémů ve Vašem podniku od nejproblematictějšího po nejméně problematický.

Problémovost procesů v podniku	Průměrný počet bodů
Plánování	3,41
Nákup	3,14
Výroba	3,58
Dodání	2,79
Služby zákazníkům	2,00

Tabulka 4.6 - Výskyt problémů jednotlivých procesů v podniku (vlastní zpracování)



Graf 4.6 - Výskyt problémů jednotlivých procesů v podniku (vlastní zpracování)

Co se týče problémů, se kterými se podniky v rámci procesů nejčastěji potýkají, pořadí už je poněkud odlišné. Nejproblémovější oblastí je výroba a plánování, zatímco služby zákazníkům a částečně též dodání lze považovat za méně problémové oblasti. V tento moment si dovoluji poznámku: Zajímavé by bylo položit tutéž otázku zákazníkům dotazovaných podniků – zda by souhlasili s názorem, že služby jim poskytované a dodání je v pořádku. Toto však není předmětem výzkumu ani článku, mohlo by to však sloužit jako podnět pro porovnání pro jiný výzkum.

Slovní komentáře ke třetí a čtvrté otázce:

Nejčastější výroky si stěžovaly na komplikovanost plánování. Jako důvod nejčastěji uváděli různorodost a nevyváženost poptávky. Současně si však uvědomují jeho důležitost, protože „plánování je prostředkem pro zabezpečení přijatých záměrů, v první řadě musí znát podnik své cíle“. Plánování je často uváděno jako velmi důležitý a současně náročný prvek výkonnosti podniku. „Jeho náročnost vychází z nedostatečných znalostí, zkušeností a určité míry rizika a v těchto ohledech není náš podnik nejsilnější“. Ve společnosti neexistuje kvalitní systém plánování. Plánuje se obecně, žádné propracované plány na jednotlivé zakázky.“

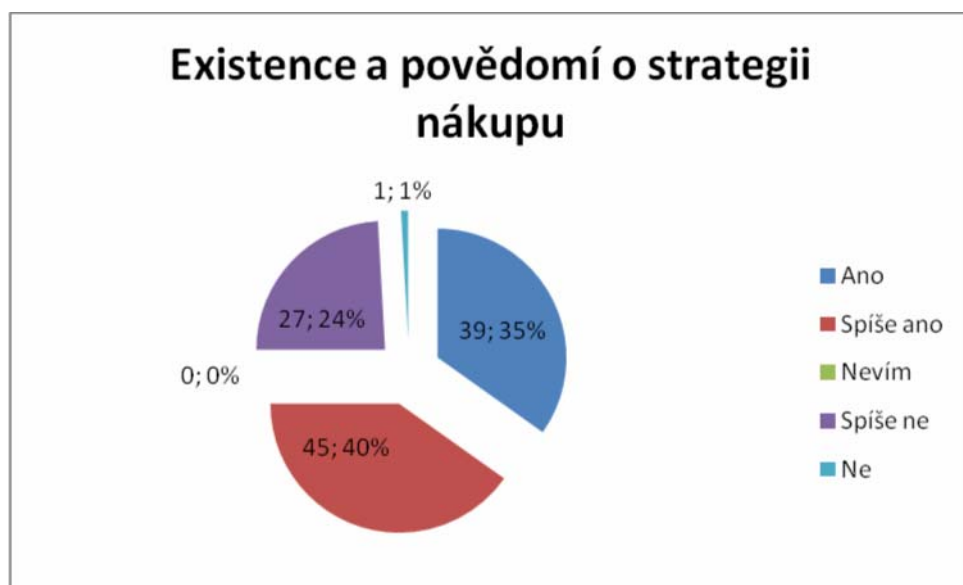
Z provedeného šetření je patrný posun v myšlení českých podniků, jelikož proti očekávání se mezi komentáři objevovalo poměrně často, že nejdůležitější z hlediska dlouhodobě

udržitelného úspěchu pružné a rychlé plnění požadavků zákazníků, faktor dodávek za co nejkratší dobu a kvalita začínají hrát důležitější roli než je konečná cena pro zákazníka.

Pátou otázkou bylo, **zda existuje ve Vašem podniku jasně definovaná strategie nákupu? Jsou s ní zaměstnanci seznámeni?**

Existence a povědomí o strategii nákupu	Počet podniků
Ano	39
Spíše ano	45
Nevím	0
Spíše ne	27
Ne	1

Tabulka 4.7 - Existence strategie nákupu a její znalost zaměstnanci (vlastní zpracování)



Graf 4.7 - Existence strategie nákupu a její znalost zaměstnanci (vlastní zpracování)

Z doprovodných komentářů bylo patrné, že čím menší firma, tím méně strategie, což považují za pochopitelné, ale ne za opodstatněné. Nákup má svou důležitost ve všech organizacích, jak výrobních, tak poskytujících služby, jak malých, tak i velkých. Ve všech případech šetří peníze a jeho řízení a plánování přispívá ke zlepšení všech procesů v podniku, rovněž i těmito podniky často zmiňovanému problematickému plánování. Nákup má ještě jednu významnou specifiku, která však bývá často podceňována a už vůbec se o ní nezmiňuje žádná odborná literatura – neloajálnost zaměstnanců. Čím větší jsou objemy nákupu, tím větší existuje tato

hrozba. Pokud je v nijak neomezované a neorganizované kompetenci jednoho člověka rozhodovat o výběru dodavatele, jakým způsobem může podnik kontrolovat, zda je vybraný dodavatel skutečně nejlepší, nejspolehlivější a nabízí nejlepší výkon v poměru k ceně? Anebo pouze nabídl našemu zaměstnanci lepší dovolenou nebo významnou odměnu za spolupráci? Nicméně výsledky tohoto průzkumu dokazují, že podniky si bohužel tato rizika neuvědomují nebo podceňují jejich důsledky.

Nejčastějším druhem určité formy nákupní strategie byly uváděny „rámcové pokyny v rámci interní směrnice“, „Nepovažujeme tuto oblast za klíčovou“, „Strategie nákupu v podniku není přesně stanovena, tím se zabývá jednotlivý zaměstnanec v rámci svých povinností“, atd. Podotýkám, že tyto odpovědi pocházely zejména od podniků, které uvedly jako odpověď ohledně existence a povědomí o strategii nákupu „spíše ano“. To mluví za vše. Pokud tedy náhodou určitá strategie existuje, nikdo o ní neví, což je v konečném důsledku jakoby neexistovala.

Nicméně existují i vzorné příklady: „Máme podrobně zpracovanou strategii ve formách interních směrnic, rozhodnutí ředitele, a pro potřeby ISO“, „Vychází přímo z celkové strategie firmy – oblast služby dodavatelům a odběratelům“. Tyto však byly mezi dotazovanými podniky výjimkou a týkalo se to ve všech případech podniků s více než 250 zaměstnanci.

Následující dvě otázky byly zaměřeny na měřítka výkonnosti podniku v oblasti nákupu, obstarávání a logistiky. Opět se týkaly důležitosti sledování jednotlivých měřítek a jejich problémovosti ve vybraných podnicích. Tyto otázky zněly:

K následujícím měřítkům výkonnosti dodavatelského řetězce přiřaďte body 1-5 podle toho, jak velký má vliv na celkovou výkonnost a jak tedy je dle Vašeho názoru důležité jej sledovat a měřit. (5-velmi důležité, 1-zbytečné):

- Dodání zboží v termínu
- Reklamace, stížnosti
- Rychlost odezvy na žádost zákazníka
- Doba zpracování zakázky
- Rychlost a pružnost dodavatelů
- Plnění plánu výroby
- Produktivita

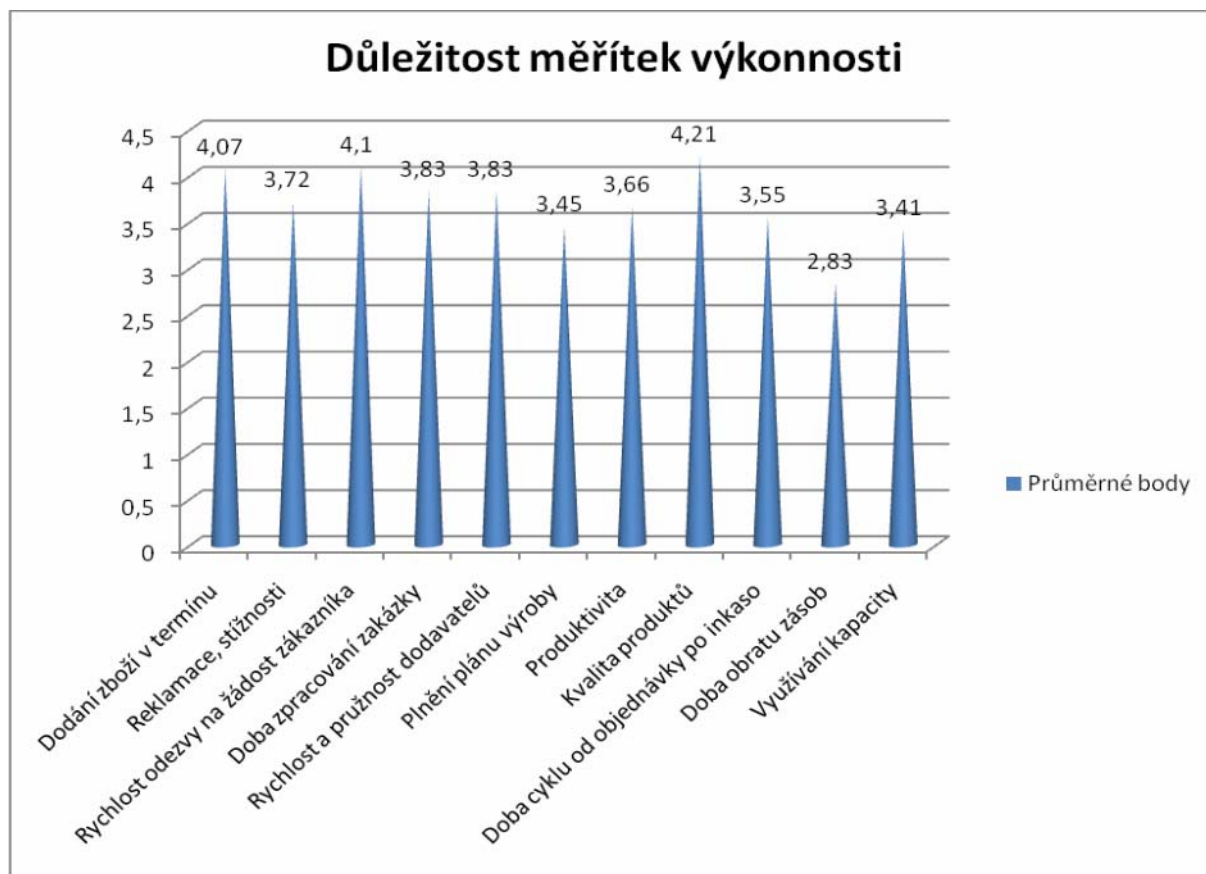
- Kvalita produktů
- Doba cyklu od objednávky po inkaso
- Doba obratu zásob
- Využívání kapacity

Ke stejným měřítkům výkonnosti dodavatelského řetězce přiřaďte body 1-5 podle toho, jak je Váš podnik v této oblasti úspěšný (1 – výborně, 5 – velmi špatně).

Výsledky byly opět zprůměrovány a jsou znázorněny v následujících tabulkách a grafech.

Důležitost měřítek výkonnosti	Průměrné body
Dodání zboží v termínu	4,07
Reklamace, stížnosti	3,72
Rychlost odezvy na žádost zákazníka	4,10
Doba zpracování zakázky	3,83
Rychlost a pružnost dodavatelů	3,83
Plnění plánu výroby	3,45
Produktivita	3,66
Kvalita produktů	4,21
Doba cyklu od objednávky po inkaso	3,55
Doba obratu zásob	2,83
Využívání kapacity	3,41

Tabulka 4.8 - Vliv měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce na celkovou výkonnost (vlastní zpracování)



Graf 4.8 - Vliv měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce na celkovou výkonnost (vlastní zpracování)

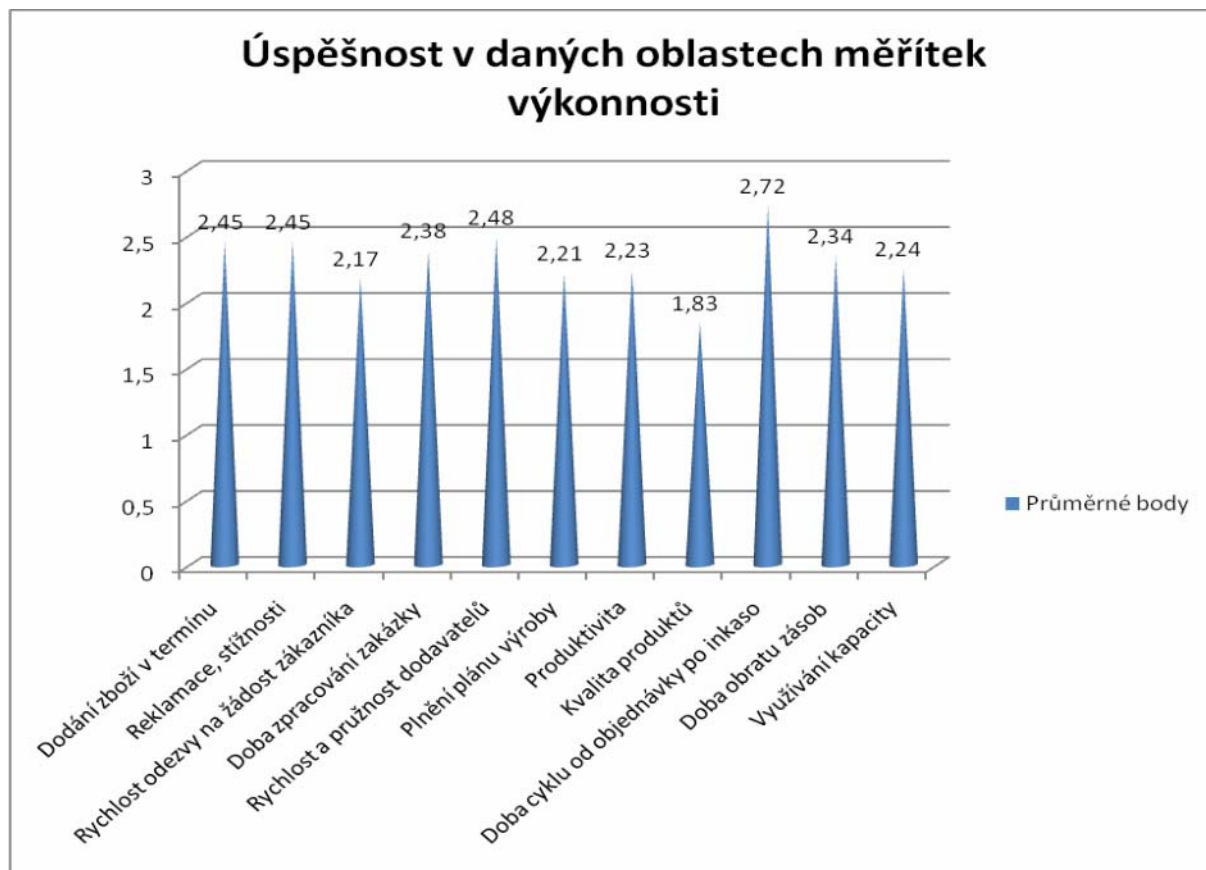
Výsledky dotazování ukázaly, že nejdůležitějšími aspekty výkonnosti jsou obecně čas a kvalita. Nejvíce bodů získalo dodání zboží v termínu, rychlost odezvy na žádost zákazníka a kvalita výrobků a služeb. Toto považuji v našich podmínkách za velmi pozitivní zjištění. Dříve podniky považovaly za ústřední vždy nejnížší nabízenou cenu. Koneční zákazníci se však pomalu naučili být náročnější a tak o konečném nákupu rozhodují i jiné aspekty. K čemu je zákazníkům levný výrobek, když nefunguje, jak má, anebo pozdě dodaný? Společně s rostoucí nespolehlivostí podnikatelů roste i hodnocení těch, kteří podobnými nešvary netrpí.

Naopak hodnocení těch oblastí, které jsou typickými interními procesy, jako je produktivita, obrát zásob, využívání kapacity a plnění plánu výroby, je z hlediska důležitosti nejnižší. Důvod pro toto může být buď v nedostatečné znalosti ekonomických vazeb uvnitř podniku, anebo že dotazované podniky nemají větší problémy s hospodařením a financemi. Celkově se však domnívám, že rozdíly mezi hodnoceními nejsou nijak výrazné a že obecné povědomí nejlépe vystihuje komentář obchodního manažera společnosti z oblasti oprav a modernizací železničních vozidel: „Uvést pořadí důležitosti je velmi obtížné, osobně mezi jednotlivými

místy vidím jen malé schůdky. Všechny oblasti mají velký vliv na ziskovost a nelze zanedbat ani jednu.“ Anebo stručně a jasně: „Vše hodnotíme bodem 5 – velmi důležité.“

Úspěšnost v daných oblastech měřítek výkonnosti	Průměrné body
Dodání zboží v termínu	2,45
Reklamace, stížnosti	2,45
Rychlost odezvy na žádost zákazníka	2,17
Doba zpracování zakázky	2,38
Rychlost a pružnost dodavatelů	2,48
Plnění plánu výroby	2,21
Produktivita	2,23
Kvalita produktů	1,83
Doba cyklu od objednávky po inkaso	2,72
Doba obratu zásob	2,34
Využívání kapacity	2,24

Tabulka 4.9 - Úspěšnost podniků v daných oblastech měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce (vlastní zpracování)



Graf 4.9 - Úspěšnost podniků v daných oblastech měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce (vlastní zpracování)

Výsledky této otázky jsou dle mého názoru snad ještě překvapivější než u předchozí otázky. Zatímco se obvykle v průzkumech spokojenosti zákazníků objevuje, že nejméně spokojeni jsou s kvalitou jim dodávaných výrobků a služeb a rovněž výše ukazatelů reklamací a stížností v mnoha podnicích dosahují nepříznivě vysokých čísel, z tohoto průzkumu vyšlo, že průměrně nejmenší potíže mají podniky s kvalitou poskytovaných produktů. Pokud odpovídali pravdivě, a není důvod přemýšlet o opaku, potom dodatečně gratuluji a jako spotřebitel od nich mohu bez obav nakupovat. Pouze mne překvapuje, že firmy, které nemají problém s kvalitou, mají současně problémy s reklamacemi a stížnostmi.

Opačně na tom však byl čas – druhá z oblastí, které tytéž podniky označily za klíčovou. I přesto, že ji považují za stěžejní, je rovněž nejproblematictější oblastí. Doba cyklu od objednání po inkaso, rychlost a pružnost dodavatelů a dodání zboží v termínu jsou nejhůře hodnocenými oblastmi z hlediska úspěšnosti podniků v rámci zvyšování výkonnosti.

Zde již je možné vyslovit jeden z hlavních závěrů z tohoto výzkumu. Většina podniků uvádí, že považují spolupráci s dodavateli za důležitou, pro dlouhodobou efektivitu firmy dokonce za nezbytnou složku. Je však také zřejmé, že pod tímto pojmem si představují pouze zúženou škálu činností a její výhody neodkází využít. SCM nezahrnuje pouze věrnost jednomu dodavateli z hlediska toho, že nakupujeme stále od něj, případně používáme různé věrnostní prvky či zjednodušené objednávání. SCM obsahuje také spolupráci při sdílení informací, při vytváření nových produktů, při plánování poptávky, atd..tj. činnosti, které všechny přispívají k lepšímu plánování, organizování a tím i výraznějšímu zkracování všech časů v rámci dodávkového cyklu. Přínosy jsou tak mnohem větší, což si však většina podniků v ČR zatím neuvědomuje.

Další série otázek směřovala k oblastem hodnocení dodavatelů a zákazníků.

Osmá a devátá otázka zněly: **Provádí Váš podnik pravidelné hodnocení svých dodavatelů? Pokud jste na předcházející otázku odpověděli kladně, jaký je časový interval hodnocení Vašich dodavatelů?** U těchto otázek byla ještě možnost doplnění používaných kritérií hodnocení.

Výsledky jsou opět znázorněny v následujících tabulkách a grafech.

Hodnocení dodavatelů	Počet podniků
Ano	59
Ne	53

Tabulka 4.10 - Provádění pravidelného hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

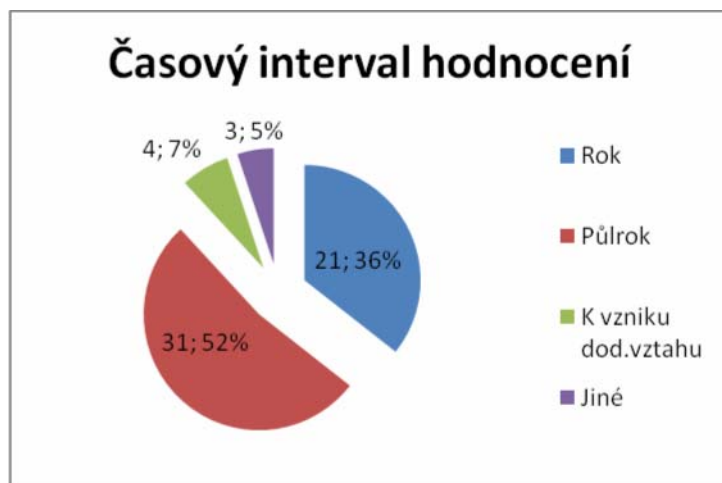


Graf 4.10 - Provádění pravidelného hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Co se týče hodnocení dodavatelů, přístup českých podniků je zatím přibližně vyrovnaný. 53% podniků odpovědělo, že provádí hodnocení dodavatelů, zatímco odmítavě odpovědělo 47%. První jmenované podniky byly schopny rovněž uvést jednotlivá kritéria hodnocení. Mezi nejčastější patřila kvalita, cena a řešení reklamací. Tato kritéria uvedla více než třetina dotazovaných firem. Další uváděná kritéria byla flexibilita, reakční doba, platební podmínky a splatnost faktur, obchodní a marketingová podpora, poprodejní servis, včasnost dodávek, termíny dodání, délka záruční doby, nabídky doprovodných služeb, kompletnost dodávky, ochota personálu, spolehlivost a technický a poradenský servis.

Časový interval hodnocení	Počet podniků
Rok	21
Půlrok	31
K vzniku dodavatelského vztahu	4
Jiné	3

Tabulka 4.11 - Časový interval hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)



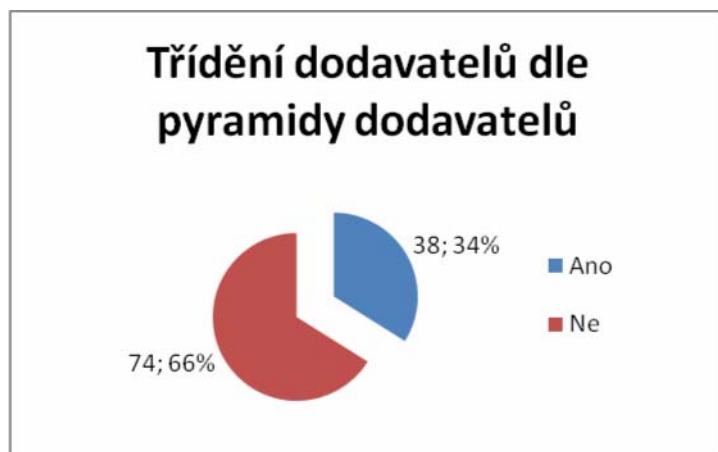
Graf 4.11 - Časový interval hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Z hlediska intervalu hodnocení dodavatelů uváděly dotazované podniky nejčastěji půlrok a rok, občas také v kombinaci s obdobím vzniku dodavatelsko-odběratelského vztahu. Podniky, které uvedly jiný interval, tak ve dvou případech to bylo čtvrtletně a jedenkrát podnik odpověděl, že průběžně dle potřeby.

Desátá otázka zněla: **Provádí Váš podnik třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (1. strategičtí, 2. hlavní, 3. specifictí, 4. noví, 5. vyžádání zákazníkem)?**

Třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů	Počet podniků
Ano	38
Ne	74

Tabulka 4.12 - Třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (vlastní zpracování)



Graf 4.12 - Třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo kladně pouze 34% respondentů. To považuji za nízké číslo vzhledem k tomu, jak důležité je přizpůsobit přístup jednotlivým skupinám dodavatelů. Každá skupina si žádá něco jiného a je třeba se přizpůsobit. Navíc některé podniky, které odpověděly pozitivně, v dalším verbálním hodnocení přiznali, že často se jedná spíše jen o intuitivní záležitost a přímé zařazení jednotlivých dodavatelů do těchto tříd u nich v podniku neexistuje. Často se také vyskytovalo členění pouze na klíčové (exkluzivní, partnerské) a ostatní dodavatele. Dodavatelé vyžádání zákazníkem jsou specifickou skupinou a obecně nejsou pozitivně hodnoceni.

Poslední otázkou bylo, **zda podnik provádí pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků**. Opět zde byla možnost uvést používaná kritéria hodnocení.

Pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků	Počet podniků
Ano	53
Ne	59

Tabulka 4.13 - Pravidelnost hodnocení spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování)



Graf 4.13 - Pravidelnost hodnocení spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování)

Provádění pravidelného hodnocení spokojenosti zákazníků dopadlo procentuálně stejně jako hodnocení dodavatelů, ale tentokrát většina (53%) odpověděla na rozdíl od hodnocení dodavatelů záporně. Důvodem pro to může být, že hodnocení dodavatelů je technicky snazší než hodnocení spokojenosti zákazníků. Hodnocení dodavatelů si provádíme sami, kdežto u hodnocení spokojenosti zákazníků jsme odkázáni na jejich dobrou vůli a čas poskytnout nám

své názory. Navíc dodavatelé jsou nám vždy známí, zatímco řada zákazníků bývá anonymních.

Z konkrétních oblastí, které jsou pro spokojenost zákazníků důležité, byly uváděny zejména následující: kvalita, termín dodání, spokojenost s dodaným řešením, s komunikací na úrovni obchodní a technické, reakční doba řešení požadavků, užitná hodnota zakázky, spokojenost s cenou, zákaznickým servisem, vyřizováním poptávek a reklamací, shledané závady, chování našich pracovníků při odstraňování závad, plnění termínů, přístup zaměstnanců, osobní kontakt a projevení zájmu o potřeby klienta, četnost zakázek v rámci určité časové periody.

Z hlediska metod dotazování byly uváděny dotazníky, přídatné formuláře k předávacím protokolům a ústní dotazování.

Názor byl však také ten, že spokojenost zákazníka se pozná i jen podle počtu reklamací, spokojený zákazník ocení práci zřídka.

Provedené dotazníkové šetření ukázalo, že problematika fungování SCM není v praxi českých podniků rozhodně vnímána jednotně. V našich podmínkách stále přetrvávají názory, že cena a izolovaný boj jednotlivých podniků má přednost před hlubokou spoluprací s dodavateli a konkurencí dodavatelských řetězců jako celku. I když většina podniků označila dlouhodobou spoluprací s dodavateli za klíčovou formu nákupu a obstarávání, odpovědi na další otázky prozradily, že si neuvědomují plnou hloubku tohoto pojmu a takto se zbytečně připravují o mnohé výhody z této spolupráce plynoucí. Rovněž nákup jako jeden z podnikových procesů je dosud značně podceňován.

Za pozitivní směr však považuji uvědomění si důležitosti role času a kvality v rámci zvyšování výkonnosti nejen podniků ale i dodavatelských řetězců jako celku. Je to do jisté míry dáno i rostoucí náročností českých zákazníků, na které nebyl podnikatelský sektor tolik připraven. Nicméně je třeba se na tuto oblast zaměřit a hledat možnosti zkracování časů a zvyšování kvality nejen v interních procesech, ale i v případném rozšíření spolupráce s našimi dodavateli. Určitý návod pro tyto inovace přináší právě metoda SCM.

4.2 Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce

4.2.1 Metoda celkových nákladů (Total-cost approach)

V managementu logistických činností musí být zváženy dvě proměnné hodnoty výkonnosti:

- celkové náklady distribuce,
- úroveň logistických služeb poskytovaných zákazníkovi.

Logistický systém musí být navržen a spravován tak, aby dosáhl takové kombinace nákladů a služeb, která přináší maximální zisky. Mezi logistickými náklady pracovníků podnikového marketingu jsou velké rozdíly podle povahy produktu a podle důležitosti logistických služeb pro kupujícího. Logistické náklady mohou pojmout 16 až 36 procent z každého dolaru prodeje na výrobní úrovni a logistické činnosti mohou pojmout více než 40 procent celkových aktiv. Logistika tudíž může mít silný dopad na výnosnost společnosti. Jak tedy může pracovník marketingu řídit logistické náklady?

Metoda celkových nákladů (total-cost) v logistickém managementu zaručuje minimalizaci celkových logistických nákladů ve firmě a uvnitř kanálu. Předpokladem je, že náklady na jednotlivé logistické činnosti jsou propojené; to znamená, že rozhodnutí o jedné logistické proměnné má vliv na všechny nebo některé další. Management se tudíž zabývá efektivitou celého systému místo minimalizace nákladů jen jedné logistické činnosti. Interaktivita mezi logistickými činnostmi (to znamená mezi dopravou, zásobami, skladováním) je pojata jako vyrovnaní nákladů, protože nárůst nákladů v jedné činnosti je vykoupen větším snížením nákladů v činnosti jiné, čistým přínosem je celkové snížení nákladů.

Výpočet logistických nákladů

Kalkulace nákladů založená na činnostech

Metoda kalkulace nákladů založené na činnostech (Activity based costing - ABC) je používána pro přesné měření nákladů na výkon specifických činností a poté na vystopování těchto nákladů k produktům, zákazníkům a kanálům, které těchto činností využily. Jedná se o efektivní nástroj pro řízení logistických operací řetězce. ABC nabízí mechanismus vysledování nákladů na výkon logistických služeb pro zákazníky, kteří těchto služeb využívají, a tím ulehčuje stanovení vhodné úrovně služeb klientům, které mají být nabízeny. Firmy používající ABC analýzu mohou dosáhnout přesnějších informací o tom, jaký má konkrétní zákazník nebo specifický produkt přínos na celkovou výnosnost.

Celkové náklady na vlastnictví (Total cost of ownership)

Celkové náklady na vlastnictví (TCO) určují celkové náklady na pořízení a následné používání dané položky od konkrétního dodavatele. Tento postup identifikuje náklady často schované v režijních nebo správních výdajích – které se vztahují na náklady za udržování zásob, špatnou kvalitu a neúspěšné dodávky. Kupující, který používá TCO, výlučně zvažuje náklady, které logistický systém dodavatele buď přidal k nákupní ceně, nebo z ní eliminoval, a které by vyžadovaly dlouhodobou perspektivu na vyhodnocení. Tudiž dodavatel, který je obzvláště efektivní v logistice, může být schopen snížit náklady na skladování kupujícího a jeho výdaje za inspekci přichozího zboží. Následkem toho by celkové náklady na vlastnictví od tohoto dodavatele byly nižší než náklady od jiných dodavatelů, kteří nebyli schopni rychle dodat nepoškozené produkty. Rostoucí aplikace metody TCO způsobí, že výkonnost logistiky se stane ještě důležitějším prvkem strategie podnikového marketingu.

4.2.2 Měřítka pro měření výkonu dodavatelského řetězce

Dodavatelské řetězce jsou proměnlivé a neustále se přizpůsobují změnám v nabídce a poptávce po produktech, které zprostředkovávají. Zabezpečení požadovaného výkonu dodavatelských řetězců vyžaduje, aby společnost monitorovala a kontrolovala svůj provoz na denní bázi. Tato kapitola představuje čtyři kategorie výkonnosti, které by každý účastník v řetězci měl měřit. Dále pojednává o měřítkách výkonnosti, která mohou být používána v každé z těchto kategorií výkonnosti. Kapitola se také zabývá některými technologiemi, které mohou sloužit pro sběr, skladování a prezentaci dat o výkonnosti.

Dodavatelský řetězec existuje, aby podporoval trh, který zásobuje. Abychom zjistili výkon, který by řetězec měl splňovat, musíme vyhodnotit cílový trh. Pro potřeby této analýzy použijeme jednoduchý model. Tento model nám dovoluje zařadit jednotlivý trh a rozpoznat požadavky a příležitosti, které každý druh trhu představuje pro své dodavatelské řetězce. Ačkoli skutečnost je samozřejmě daleko více rozmanitá a složitější, než kterýkoli model může pojmout, může tento model management podniků správně nasměrovat a provázet tak i při průzkumu trhů, které daná společnost zásobuje.

Začněme definováním trhu jeho nejzákladnějšími součástmi – nabídkou a poptávkou. Trh se vyznačuje svojí kombinací nabídky a poptávky. Tento model vymezuje čtyři základní druhy nebo kvadranty trhů. V prvním kvadrantu najdeme trh, kde je jak nabídka, tak poptávka po produktech nízká a nepředvídatelná. Nazveme jej *rozvojovým* trhem. V druhém kvadrantu je

trh, kde nabídka je nízká a poptávka vysoká. Toto je trh *růstu*. Třetí kvadrant zahrnuje trh, ve kterém jsou jak nabídka, tak poptávka vysoké. Tento trh je velmi předvídatelný, takže jej můžeme nazývat *stabilním* trhem. Ve čtvrtém kvadrantu je nabídka trhu vyšší než poptávka a jedná se proto o *vyspělý* trh.

V rozvojovém trhu jsou jak nabídka, tak poptávka nízké a nejisté. Jedná se především o nové trhy, které se teprve vyvíjejí. Tyto trhy vznikají jako následek dostupnosti nové technologie nebo z důvodu ekonomických a sociálních trendů, které způsobují, že zákaznická skupina si uvědomuje nové potřeby. Příležitosti na rozvojovém trhu spadají do oblasti partnerství s jinými účastníky dodavatelského řetězce za účelem získávání informací o potřebách trhu. Náklady prodeje na tomto trhu jsou vysoké a zásoby jsou nízké.

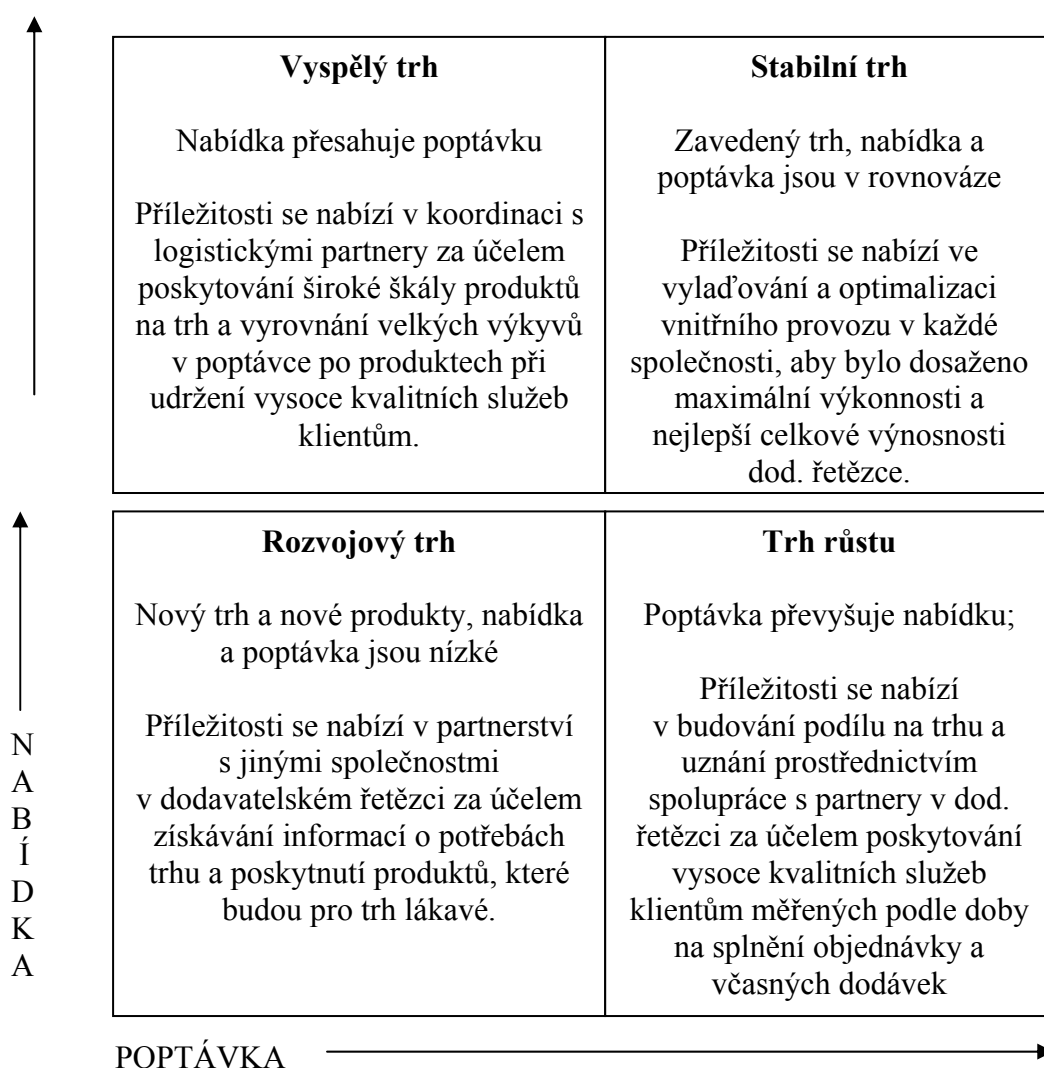
Trhy růstu jsou trhy, na kterých je poptávka vyšší než nabídka, a ta je proto často nejistá. Pokud rozvojový trh upevní své postavení a rozvine se, může náhle odstartovat a na určitou dobu dojde k nárůstu poptávky, se kterou dodavatelé nemohou držet krok. Příležitosti na trhu růstu spočívají v poskytování vysoce kvalitních služeb klientům, které jsou měřeny podle procenta splněných objednávek a včasných dodávek. Zákazníci na tomto trhu si váží spolehlivého zdroje zásobení a zaplatí vyšší ceny za spolehlivost. Náklady prodeje by měly být nízké, jelikož zákazníci jsou lehce dostupní, a zásoby mohou být větší, protože jejich hodnota roste.

Na stabilním trhu jsou jak nabídka, tak poptávka vysoké, a proto relativně předvídatelné. Jedná se o zavedený trh, kde tržní síly již nějakou dobu fungují a poměrně vyrovnaly nabídku a poptávku. Příležitosti lze najít ve vyladování a optimalizaci vnitřního provozu společností. Firmy by se měly zaměřit na snížení zásob a nákladů na prodej a přitom udržet vysoce kvalitní služby klientům.

Na vyspělém trhu nabídka předběhla poptávku a existuje kapacita pro nadbytečnou nabídku. Poptávka je poměrně stabilní nebo pomalu klesající, ale z důvodu silné konkurence zapříčiněné nadměrným zásobením se poptávka zdá nejistá z pohledu kteréhokoli dodavatele na tomto trhu. Příležitosti na tomto trhu se nabízejí v oblasti flexibility měřené podle schopnosti rychlé reakce na změny v poptávce po produktech při udržování vysoce kvalitních služeb klientům. Zákazníci na tomto trhu si váží výhodnosti „nákupu na jednom místě,“ kde mohou nakoupit širokou škálu příbuzných produktů za nízké ceny. Zásoby by měly být minimalizovány a náklady na prodej jsou poněkud vyšší z důvodu výdajů na nalákání zákazníků na přeplněném trhu.

Kategorie výkonnosti trhu

Každý trh v těchto kvadrantech má vlastní mix příležitostí pro dodavatelské řetězce, které jej zásobují. Od společností v logistických řetězcích v těchto různých trzích je vyžadován různý mix vlastností výkonnosti. Aby společnosti v řetězci prosperovaly, musí být schopny spolupracovat na využití příležitostí dostupných na jejich trzích. Nejvyšší zisky mají ty společnosti, které dokáží úspěšně reagovat na příležitosti, které jejich trhy nabízí. Společnosti, které nedokáží reagovat na příležitosti stejně efektivně, budou za nimi zaostávat.



Obrázek 4.1 - Každý kvadrant trhu nabízí jiné příležitosti (zdroj: upraveno dle lit.13)

Předchozí text se neustále točí kolem dvou charakteristických vlastností, které určují fungování dodavatelského řetězce – schopnost reakce a výkonnost. Všichni tušíme, co tyto vlastnosti znamenají, ale je třeba je nyní definovat přesněji, aby mohly být objektivně měřeny.

Budeme používat čtyři kategorie měření:

- Služby zákazníkům
- Vnitřní výkonnost
- Přizpůsobivost poptávce
- Vývoj produktů

Služby zákazníkům

Služby zákazníkům měří schopnost dodavatelského řetězce splnit očekávání zákazníků. Zákazníci budou mít rozdílná očekávání od služeb klientům podle druhu zásobovaného trhu. Na některých trzích zákazníci očekávají a zaplatí za vysoce kvalitní dostupnost produktů a rychlé doručení malých objednávek. Na jiných trzích zákazníci souhlasí s delší dobou čekání a kupují ve velkých množstvích. Jakýkoli trh je zásobován, dodavatelský řetězec musí splňovat očekávání o službách zákazníkům u zákazníků na trhu.

Vnitřní výkonnost

Vnitřní výkonnost je schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce fungovat takovým způsobem, že je dosažena přiměřená úroveň výnosnosti. Podobně jako u služeb klientům podmínky na trzích se liší a přiměřená výnosnost je rozdílná od trhu k trhu. Na rizikovém rozvojovém trhu musí být ziskové přírážky vyšší, aby se investice času a peněz vyplatily. Na vyspělém trhu, kde je nestálost a riziko minimální, mohou být ziskové přírážky poněkud nižší. Tyto trhy nabízejí příležitost provádět obchod ve velkém a vydělat v hrubém zisku, co je vynaloženo v hrubé ziskové přírážce.

Přizpůsobivost poptávce

Tato kategorie měří schopnost reagovat na nejistou poptávku po produktech. Ukazuje, jak velké navýšení poptávky oproti současným hodnotám může společnost nebo dodavatelský řetězec zvládnout. Zahrnuje také schopnost reagovat na nejistotu ve škále produktů, které mohou být předmětem poptávky. Tato schopnost je často vyžadována na vyspělých trzích.

Vývoj produktů

Tato kategorie zahrnuje schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce vyvíjet se souběžně s trhy, které zásobují. Měří schopnost vývoje a včasného poskytování nových produktů. Tato schopnost je nezbytná při zásobení rozvojových trhů.

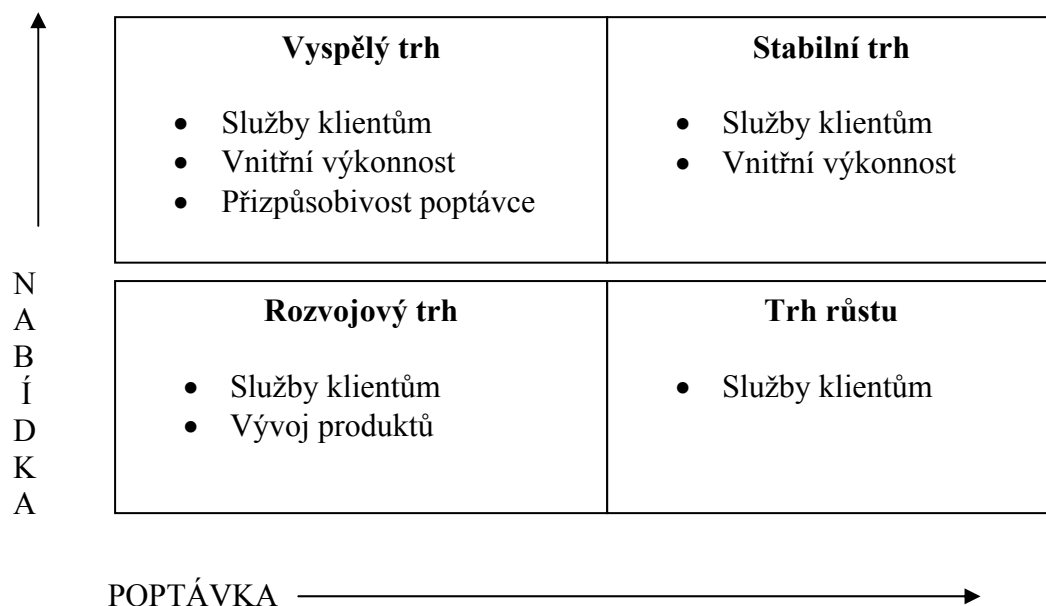
Rámec pro měření výkonnosti

Ačkoli existují i další požadavky, které skutečné trhy vyžadují od svých dodavatelských řetězců, můžeme s pomocí těchto čtyř kategorií výkonnosti vytvořit užitečný rámec. Tento rámec popisuje mix výkonnosti vyžadovaný od společností a dodavatelských řetězců zásobujících tyto čtyři odlišné kvadranty. Jakmile společnost určí své zásobované trhy, může definovat mix výkonnosti požadovaný na těchto trzích, aby mohla co nejlépe reagovat na příležitosti, které se zde nabízí.

Trhy v prvním kvadrantu, rozvojové trhy, vyžadují, aby jejich dodavatelské řetězce vynikaly ve vývoji produktů a službách klientům. Trhy růstu vyžadují vysoce kvalitní služby klientům obzvláště, co se týká procenta splnění objednávek a včasného doručení. Stabilní trhy vyžadují vnitřní výkonnost stejně jako širší škálu služeb klientům. Vyspělé trhy vyžadují stejnou vnitřní výkonnost a služby klientům jako stabilní trhy. Vyžadují také ale nejvyšší možnou přizpůsobivost poptávce.

Nejvýnosnější společnosti a dodavatelské řetězce jsou ty, které podají výkon vyžadovaný trhy. Tyto organizace jsou nejvýnosnější, protože dokáží nejlépe a účinně reagovat na příležitosti, které trhy nabízí. Společnosti by měly sbírat a sledovat několik měřítek výkonnosti, které pokrývají tyto čtyři oblasti. Toto jim poskytne cenné informace, o tom jak dobře reagují na své trhy.

Měřítko, která hodnotí výkonnost v těchto čtyřech oblastech, jsou použitelná na jednotlivé společnosti a také na celé dodavatelské řetězce. Je těžší získat měřítko na celý dodavatelský řetězec, jelikož společnosti nerady sdílejí svá data, která by proti nim mohla být použita konkurencí, jejich zákazníky nebo dodavateli. Předtím než mohou být tato měřítko shromážděna pro celý logistický řetězec, je třeba vyřešit body v oblasti důvěry a stimulace. Nicméně jakmile jsou tyto body vyřešeny, tato měřítko pomohou s řízením chování celého řetězce a měla by být dlouhodobě přínosná pro všechny účastníky v tomto řetězci.



Obrázek 4.2 - Kvadranty trhu vyžadují rozdílné mixy výkonnosti (zdroj: upraveno dle lit.13)

4.2.2.1 Měřítka služeb zákazníkům

Důvodem existence jakékoli společnosti je služba zákazníkovi. Důvodem existence kteréhokoli dodavatelského řetězce je zásobování trhu, ke kterému je připojen. Tato měřítka ukazují, jak dobře společnost slouží svým zákazníkům a jak dobře dodavatelský řetězec podporuje svůj trh.

Existují dvě sady měřítek služeb zákazníkům podle toho, jestli společnost nebo dodavatelský řetězec jsou v pozici výroby na sklad nebo výroby na zakázku. Oblíbená měřítka pro pozici **výroby na sklad** jsou např.:

- procento splnění kompletních objednávek a procento splnění jednotlivých položek objednávky
- procento včasné dodávky
- hodnota celkových opětovných objednávek (položky objednávky, které nejsou na skladě) a jejich počet
- četnost a čekací doba na zpracování opětovných objednávek
- procento vrácení položek

Oblíbená měřítka pro pozici **výroby na zakázku** jsou např.:

- nabízená čekací doba pro zákazníka a procento včasného zhotovení
- procento včasné dodávky
- hodnota a počet pozdních dodávek

- četnost a čekací doba pozdních dodávek
- počet záručních vrácení a oprav

Výroba na sklad

Pozice výroby na sklad nebo také je dodávání běžných komoditních produktů na velký trh nebo do velké báze zákazníků. Jedná se o produkty jako kancelářské potřeby, čisticí potřeby, stavební materiály apod. Zákazníci očekávají okamžité dodání těchto produktů v momentě potřeby. Dodavatelské řetězce těchto produktů musí splňovat tento požadavek skladováním v zásobách tak, aby tyto produkty byly vždy dostupné.

V prostředí výroby na sklad zákazník vyžaduje okamžité splnění jeho celé objednávky. Pokud objednávky zahrnují širokou škálu a vysoký počet produktů, jejich splnění může být drahé. Skladování všech položek může být pro společnost nákladné, a proto mohou mít zavedeny podpůrné plány na urychlené dodání položek, které nejsou na skladě, nebo na jejich výměnu za lepší položky. Procento objednávek splněných ze skladu měří procento celkových objednávek, ve kterých byly všechny položky na objednávce splněny okamžitě ze skladu. Procento položek splněných ze skladu je procento celkových položek ve všech objednávkách, které jsou splněny okamžitě ze skladu. Jestliže jsou použita dohromady, tato dvě měřítka monitorují služby klientům ze dvou důležitých perspektiv.

Výroba na zakázku

V situaci výroby na zakázku zákazník objednává přizpůsobený produkt. Jedná se o jakoukoli situaci, kdy produkt je vyroben podle specifické objednávky zákazníka a jeho konfigurace splňuje ojedinelé požadavky definované zákazníkem. V prostředí výroby na zakázku je důležité sledovat jak nabízenou čekací dobu zákazníka, tak procento včasného zhotovení. Pro společnost je jednodušší dosáhnout vysokého procenta včasného zhotovení, pokud nabízí delší čekací dobu zákazníka. Otázkou však je, jestli zákazník si opravdu přeje krátkou čekací dobu nebo bude souhlasit s delší. Nabízená čekací doba musí být v souladu s nabízenou hodnotou a konkurenční strategií společnosti.

4.2.2.2 Měřítka vnitřní výkonnosti

Vnitřní výkonnost označuje schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce využívat jejich aktiv k získání nejvyššího možného zisku. Aktiva zahrnují vše, co má hmotnou

hodnotu, jako např.: podnik, vybavení, zásoby a hotovost. Mezi oblíbená měřítka vnitřní výkonnosti patří (upraveno dle 13):

- úroveň zásob
- obrat zboží
- ziskovost
- cyklus od platby k platbě

Úroveň zásob

Tato hodnota by měla být měřena jak v časovém bodu tak jako průměr v průběhu času. Jedním z nejdůležitějších aktiv v logistickém řetězci jsou zásoby, které jsou obsaženy v celé délce tohoto řetězce. Dodavatelské řetězce a společnosti, které je tvoří, vždy hledají způsoby, jak snižovat zásoby a přitom udržet vysoce kvalitní služby klientům. To znamená usilovat o synchronizaci dostupnosti zásob (nabídka) s prodejem (poptávka) a nemít žádné přebytečné zásoby navíc. Jediným případem, kdy si společnost bude přát, aby zásoby byl větší než prodej, je na trhu růstu, kde hodnota zásob vzroste. Trhy se však vyvíjí a platí pravidlo, že je nejlepší se nadbytečným zásobám vyhýbat.

Obrat zásob

Toto je způsob jak měřit efektivitu zásob sledováním rychlosti, s kterou se prodává nebo doplňuje ve skladech v průběhu roku. Je počítáno podle rovnice:

$$\text{Obrat zásob} = \text{roční tržby} / \text{roční průměrná hodnota zásob}$$

Obecně platí, čím větší je obrat, tím lépe, ale i zásoby s nižším obratem musí být dostupné, aby byly splněny služby zákazníkům a přizpůsobivost poptávce.

Ziskovost

Ziskovost je širokým měřítkem, které ukazuje, jak dobře je daná operace prováděna. Měří, jak dobře jsou řízeny fixní a variabilní náklady, a také hrubý zisk generovaný při prodeji:

$$\text{Ziskovost} = \text{příjmy před úroky a zdaněním} / \text{prodej}$$

Opět je pravidlem, že čím vyšší je ziskovost, tím lépe. Mohou však nastat chvíle, kdy společnost může záměrně snížit tuto hodnotu, aby získala nebo ubránila podíl na trhu nebo aby měla výlohy, které jsou nezbytné k dosažení jiného podnikového cíle.

Cyklus od platby k platbě (cash-to-cash)

Jedná se o dobu od okamžiku, kdy společnost zaplatí svým dodavatelům za materiál, do chvíle, kdy dostane zaplacení od svých zákazníků. Jedná se o určitou alternativu ukazatele cyklu od objednání po inkaso. Nyní se však stále častěji objevuje tato podoba, jelikož lépe vyhovuje hledisku finanční vázanosti a sledování cash-flow. Tato doba může být odhadnuta pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Cyklus od platby k platbě} = \text{doba skladování dodávek} + \text{počet dnů na splacení} - \text{průměrná doba zaplacení nákupů}$$

Čím je tento cyklus kratší tím lépe. Společnost může často provést více zlepšení v oblastech splatnosti a pohledávek u svých účtů než ve svých inventárních hodnotách. Účty pohledávek mohou být vysoké z důvodu pozdních plateb způsobených chybami ve fakturách nebo prodejem zákazníkům, kteří představují riziko, co se týká finančních prostředků. Tyto záležitosti může společnost řídit stejně dobře jako zásoby.

4.2.2.3 Měřítka přizpůsobivosti poptávce

Přizpůsobivost poptávce popisuje schopnost společnosti reagovat na novou poptávku, co se týká množství a škály produktů, a rychle jednat. Společnost nebo dodavatelský řetězec potřebuje mít v této oblasti schopnosti, které mu umožní zvládnout nejistotu na trzích, které zásobuje. Mezi měřítka přizpůsobivosti patří:

- cyklus činností v řetězci
- přizpůsobivost směrem k dodavatelům (proti proudu v řetězci)
- přizpůsobivost směrem k zákazníkům (po proudu v řetězci)

Cyklus činností v řetězci

Tento cyklus měří dobu, kterou zabere vykonání činnosti dodavatelského řetězce (touto činností může být například splnění objednávky, návržení produktu, sestavení produktu nebo jakákoli jiná činnost, která podporuje tento dodavatelský řetězec). Tento cyklus může být

měřen uvnitř jednotlivé společnosti nebo napříč celým řetězcem. Splnění objednávky uvnitř jedné společnosti může být rychlé, ale tato společnost může jen plnit objednávku od jiné společnosti v dodavatelském řetězci. Důležitá je doba cyklu splnění objednávky až po konečného zákazníka, jehož zásobení je smyslem celého dodavatelského řetězce.

Přizpůsobivost směrem k dodavatelům

Je schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce rychle reagovat na mimořádný objem objednávky u produktů, které zprostředkovávají.

Př.: Obvyklý objem objednávky je 100 položek produktu za týden. Lze vyhovět objednávce, která je o 25 % vyšší jeden týden, nebo mimořádná poptávka po produktech skončí jako opětovná objednávka? Přizpůsobivost směrem k dodavatelům může být měřena jako procentuální zvýšení nad očekávanou poptávku po produktu, která může být splněna.

Přizpůsobivost směrem k zákazníkům

Jedná se o schopnost rychle opatřit zákazníkovi dodatečné produkty, které nejsou v obvyklé sadě poskytovaných produktů. V závislosti na zdokonalování trhů a míšení technologií se produkty, které byly dříve považovány za stojící mimo oblast nabídky společnosti, mohou stát logickým rozšířením její nabídky. Ačkoli je rizikové snažit se poskytovat zákazníkům nové a odlišné produkty, které mají málo společného s existující škálou produktů, existuje zde příležitost na získání nových zákazníků a na zvýšení prodeje současným zákazníkům, pokud je tato přizpůsobivost dobře zvládnuta.

4.2.2.4 Měřítko vývoje produktů

Vývoj produktů měří schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce navrhnout, vyrobit a dodat nové výrobky na jejich vyvíjející se trhy. Technická zlepšení, sociální změny a ekonomický vývoj způsobují, že trh se v průběhu času mění. Měření je v této kategorii výkonnosti často přehlíženo, ale společnosti tak činí na vlastní nebezpečí. Dodavatelský řetězec musí držet krok s trhem, který zásobuje, nebo bude nahrazen jiným. Schopnost držet krok s vyvíjejícím se trhem může být měřena pomocí měřítek, jako jsou:

- procento nových produktů, které byly uvedeny za určité období, ze všech prodaných výrobků
- procento celkových tržeb z těchto výrobků
- doba cyklu vývoje a dodání nového výrobku

Společnosti musí sledovat některá nebo všechna tato měřítka, aby měly přesnou představu o svých schopnostech v těchto čtyřech kategoriích výkonnosti – jak znázorňuje obrázek 4.3.

Služby zákazníkům	
Výroba na sklad	<ul style="list-style-type: none"> • procento splnění kompletních objednávek a procento splnění jednotlivých položek objednávky • procento včasné dodávky • hodnota celkových opětovných objednávek (položky objednávky, které nejsou na skladě) a jejich počet • četnost a čekací doba na zpracování opětovných objednávek • procento vrácení položek
Výroba na zakázku	<ul style="list-style-type: none"> • nabízená čekací doba pro zákazníka a procento včasného zhotovení • procento včasné dodávky • hodnota a počet pozdních dodávek • četnost a čekací doba pozdních dodávek • počet záručních vrácení a oprav
Vnitřní výkonnost	
	<ul style="list-style-type: none"> • úroveň zásob • obrat zboží • ziskovost • cyklus od platby k platbě
Přizpůsobivost poptávce	
	<ul style="list-style-type: none"> • cyklus činností v řetězci • přizpůsobivost směrem k dodavatelům (proti proudu v řetězci) • přizpůsobivost směrem k zákazníkům (po proudu v řetězci)
Vývoj produktů	
	<ul style="list-style-type: none"> • procento nových produktů, které byly uvedeny za určité období, ze všech prodaných výrobků • procento celkových tržeb z těchto výrobků • doba cyklu vývoje a dodání nového výrobku

Obrázek 4.3 - Měřítka výkonnosti ve čtyřech kategoriích (zdroj: upraveno dle lit.13)

4.2.3 Činnosti ovlivňující výkonnost dodavatelského řetězce, model SCOR

Aby společnost mohla splnit požadavky zásobovaného trhu na výkonnost, musí dbát o měření a vylepšování svých schopností ve čtyřech kategoriích operací dodavatelského řetězce:

- Plánování
- Obstarávání
- Výroba
- Dodání

Efektivita, s kterou jsou tyto činnosti provedeny, nakonec určuje, jak dobře společnost funguje podle měřítek, jakými jsou procento objednávek a položek splněných ze skladu, včasné dodání, obraty zboží a cyklus od platby k platbě.

Některé činnosti se přímo vztahují k určitým kategoriím výkonnosti. Například řízení zásob bude mít přímý vliv na procento objednávek a položek splněných ze skladu ve společnosti a její obraty zboží. Její schopnost obstarávání bude mít přímý vliv na ziskovost a na její přizpůsobivost směrem k dodavatelům. Společnost musí sbírat data o svých činnostech v těchto čtyřech oblastech provozu a sledovat výsledky.

Kategorie výkonnosti		SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM	VNITŘNÍ VÝKONNOST	PŘÍZPŮSOBIVOST POPTÁVCE	VÝVOJ PRODUKTŮ
Operace podniku					
Plánování	Prognózy poptávky	X	X	X	
	Tvorba cen u produktů	X	X		
	Řízení zásob	X	X	X	
Obstarávání	Příjem		X	X	
	Finanční prostředky a inkaso (příjem)	X	X		
Výroba	Návrh produktů	X			X
	Rozvrhové plánování výroby		X	X	
	Správa zařízení	X	X		
Dodání	Management objednávek	X	X		X
	Rozvrhové plánování dodávek	X	X		
	Zpracování zpětného toku	X			X

Obrázek 4.4 - Podnikové činnosti podporující výkonnost společnosti i řetězce (zdroj: upraveno dle lit.13)

V této kapitole bych ráda rovněž zmínila model SCOR – celosvětově nejpoužívanější model pro měření výkonnosti dodavatelského řetězce.

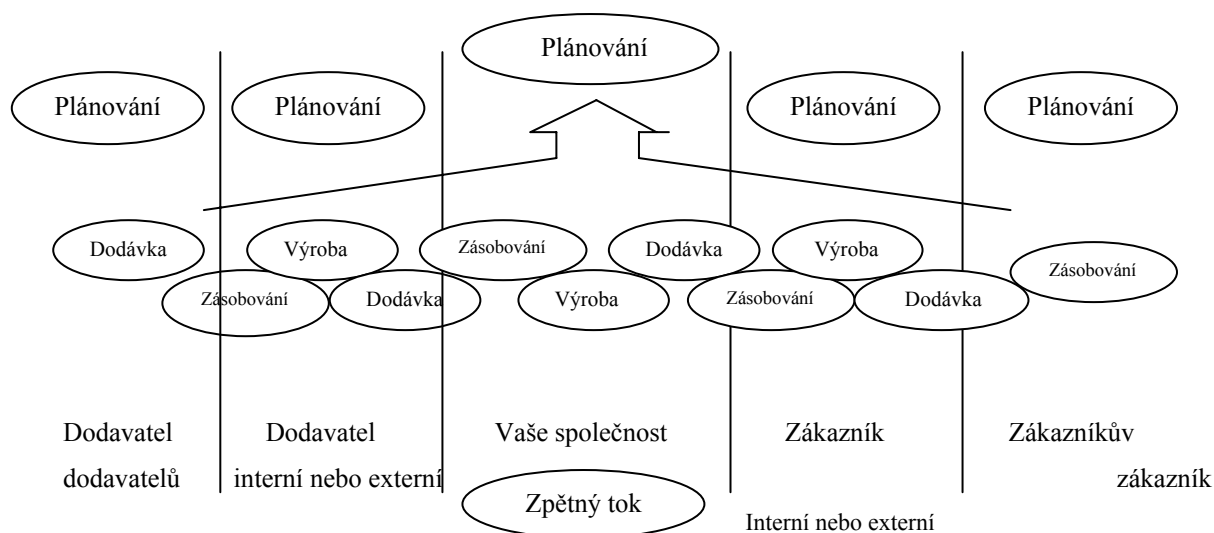
Výbor pro dodavatelské řetězce je nezávislou, neziskovou korporací, která byla založena v roce 1996 jako základní iniciativa pro vývoj modelu zavedení dodavatelského řetězce. Mezi zakládajícími členy byli lidé z organizací jako Bayer, Compaq, Procter & Gamble, Lockheed Martin, Nortel, Rockwell Semiconductor, Texas Instruments, 3M, Cargill, Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath (PRTM) a AMR Research, Inc. Dohromady se na založení této rady podílelo celkem 69 společností, které představují světovou špičku. Jejím současným posláním

je skrze technický vývoj, výzkum, vzdělávání a konference udržet SCOR model v praxi. Do dnešního dne technická část rady vydala již několik dodatečných verzí SCOR, a tím poskytla aktualizace do procesních elementů, měřítek, postupů a technologie.

Výbor získal okolo 750 členů po celém světě a má místní organizace v Evropě, Japonsku, Koreji, Latinské Americe, Austrálii, na Novém Zélandu a v jihovýchodní Asii. Členství je dostupné pro jakoukoli organizaci, která má zájem o aplikaci a rozvoj principů SCM. Uvnitř rady existuje několik specializovaných skupin průmyslu: letectví, vesmír a obrana, automobilová skupina, elektronika, maloobchodní a balené spotřební zboží a farmaceutika. Členové pracují ve společnostech v soukromém sektoru, jako profesori na školách, ve vládě, v poradenských firmách a jako poskytovatelé technických služeb (50).

Model SCOR kombinuje do jediného rámce prvky technologie výrobních procesů, testování a nejčastější postupy. SCM je v SCOR definováno těmito integrovanými procesy: plánování, zásobování, výroba, dodávka a zpětný tok – od dodavatelů dodavatele po zákaznicka zákazníka, a všechny tyto procesy se řídí provozní strategií společnosti a toky materiálu, práce a informací.

Integrované procesy plánování, zásobování, výroby, dodávek a zpětných toků zahrnující vše od dodavatele pro vašeho dodavatele po zákazníka našeho zákazníka.



Obrázek 4.5 - Rámec SCOR (zdroj: upraveno dle lit.3)

V těchto procesních elementech je zahrnuto následující (3):

- **Plánování** – stanovení zdrojů zásobení; shrnutí a jejich seřazení podle priorit; naplánování zásob, aby byly splněny požadavky distribuce, výroby a materiálu; naplánování přibližné kapacity pro všechny produkty a všechny kanály.
- **Zásobování** – získání, obdržení, kontrola, podržení, vydání a schválení platby za suroviny a zakoupené hotové zboží.
- **Výroba** – zažádání a obdržení materiálu; vyrobení a testování produktu; balení, podržení a/nebo jeho předání dál; environmentální politika; řešení forem a způsobů nakládání s odpady
- **Dodávka** – provedení procesů managementu objednávek; vytvoření cenové nabídky; kompletace produktů; vytvoření a vedení databáze zákazníků; vedení databáze produktů/cen; vedení účtů pohledávek, úvěrů, inkasa a fakturací; provedení skladovacích procesů včetně výběru, balení a kompletace zakázek; vytvoření balení/značení podle zákazníka; konsolidace objednávky; dodání produktů; řízení dopravních procesů a import/export; ověření výkonnost.
- **Zpětný tok** – zpětný proces defektního zboží, zboží v záruce a nadbytečného zboží, včetně schválení, rozvržení, kontroly, přesunu, správy záruky, obdržení a ověření defektních produktů, likvidace a výměny.

SCOR verze 5.0 navíc zahrnuje sérii podpůrných prvků pro každý z těchto procesů. Podpůrné prvky se zaměřují na informační politiku a vztahy, aby umožnily plánování a realizaci činností dodavatelského řetězce.

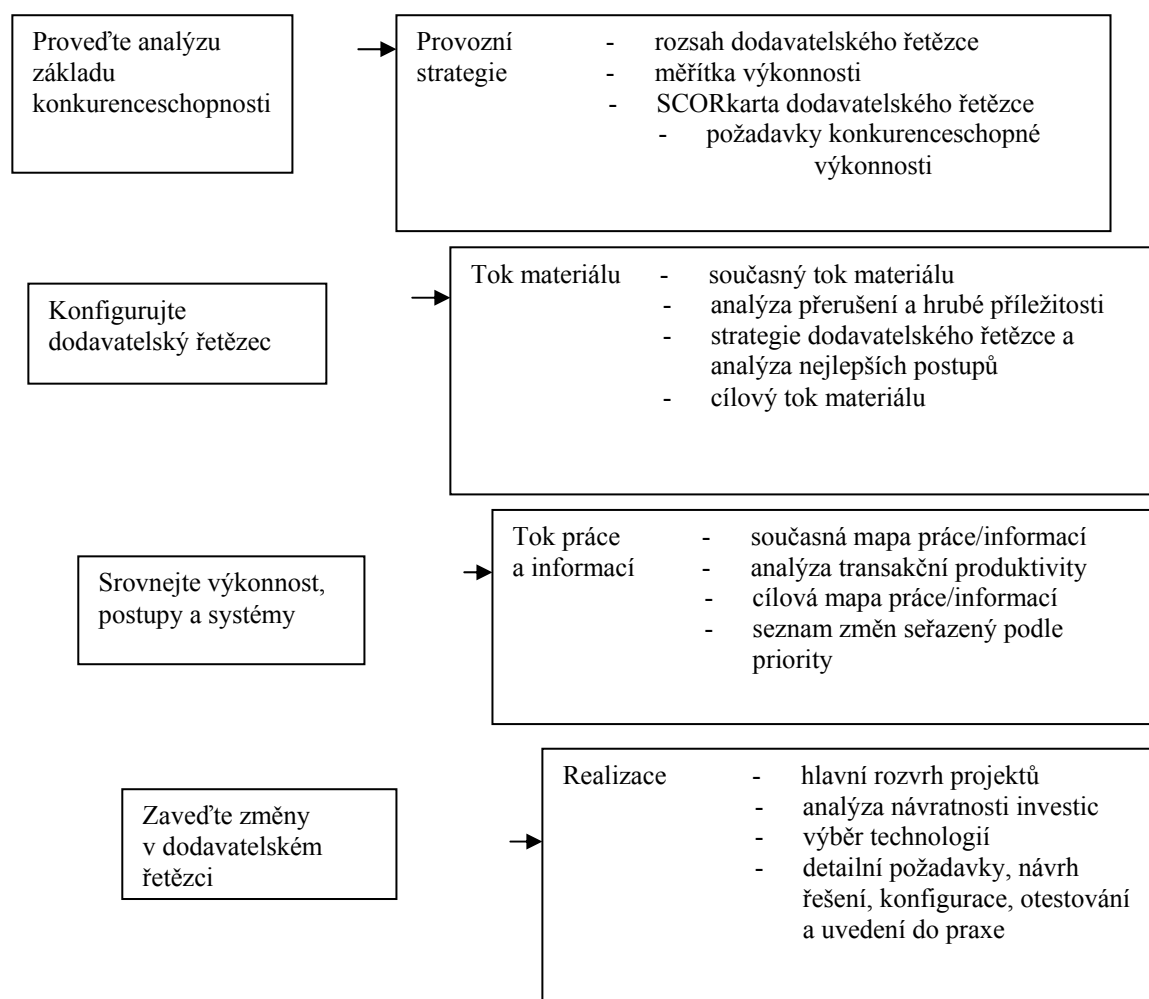
SCOR zahrnuje všechny interakce se zákazníkem, produkty a trhy v oblasti objednávek odbytu, nákupních objednávek, pracovních příkazů, schválení zpětného toku, prognóz a objednávek doplnění zásob. Zahrnuje také přesuny surovin, nedokončené výroby, dokončeného a vráceného zboží. Verze SCOR 5.0 specificky neřeší prodejní procesy, vývoj produktů a management procesu vztahu se zákazníkem.

SCOR model zahrnuje tři úrovně detailů procesu. První úroveň v praxi definuje počet logistických řetězců a jak je jejich výkonnost měřena. Druhá úroveň za pomoci standardních kategorií definuje konfiguraci plánování a procesy realizace v toku materiálů. Třetí úroveň definuje podnikový proces užívaný pro transakce objednávek odbytu, nákupních objednávek, pracovních příkazů, schválení zpětného toku, objednávek doplnění zásob a prognóz.

Mapa projektu SCOR

I když se rámec zdá jednoduchý, existuje mnoho úrovní detailu, které zahrnují více než 60 procesních kroků, 200 měřítek, 50 vedoucích postupů a 100 možných konfigurací toku materiálu. Samotná přítomnost slovníku však nepomůže ušetřit peníze. Musíte jej k něčemu použít. A k tomu slouží mapa projektu SCOR. (viz obrázek 4.6) Mapa se věnuje provozní strategii a tokům materiálu, práce a informací ve čtyřech rozdílných segmentech. Tyto segmenty jsou:

1. Proveďte analýzu vašeho základu konkurenceschopnosti se zaměřením na měřítko logistického řetězce a provozní strategii.
2. Konfigurujte tok materiálu v dodavatelském řetězci.
3. Srovnejte výkonnost, postupy a systémy – toky práce a informací.
4. Zaveďte změny v dodavatelském řetězci, abyste vylepšili výkonnost.



Obrázek 4.6 - Mapa projektu SCOR (zdroj: upraveno dle lit.3)

Každý segment se skládá z dosažitelných cílů, které pomáhají společnosti porozumět a vylepšit určitou část výkonnosti dodavatelského řetězce. První segment pomáhá porozumět, kolik dodavatelských řetězců společnost má a jak dobře fungují ve srovnání s konkurencí. Druhý segment pomáhá optimalizovat neefektivnost toku materiálu. Třetí segment pomáhá optimalizovat produktivitu transakcí. A čtvrtý pomáhá plánovat a zavádět zlepšení do dodavatelského řetězce.

Mapa projektu SCOR může být aplikována na projekty malého rozsahu nebo na široké iniciativy, které zahrnují mnoho dodavatelských řetězců u různých obchodních partnerů. Je použitelná pro výrobce, distributory, maloobchodce, opětovné prodejce s přidanou hodnotou, velkoobchodníky, zprostředkovatele, smluvní prodejce a poskytovatele služeb. A s trochou tvořivosti může být model dokonce použit na sestavení složitých internetových obchodních sítí, výměn a portálů.

Model SCOR doporučuje, které druhy dat by měly být sbírány. Tato data jsou označována jako „měřítka výkonnosti druhého stupně.“ V rámci **plánování** jsou užitečnými měřítky náklady na plánování, náklady na financování zásob, doby skladování zásob na skladě a přesnost prognóz. V operaci **obstarávání** je užitečné mít data o nákladech na opatření materiálů, o době cyklu zásobení a o dnech zásobení surovinami. V oblasti **výroby** jsou užitečnými měřítky: počet defektních produktů/stížností na výrobky, doba výrobního cyklu, míry dokončení výroby objednávky a kvalita výrobků. Doporučená měřítka pro oblast **dodání** jsou procenta splnění ze skladu, náklady na řízení objednávek, doba potřebná k realizaci objednávky a procento vrácení položek.

Tato data by měla být sbírána pravidelně a měly být sledovány směry vývoje. Ve chvíli, kdy nebudou cíle výkonnosti plněny, je dalším krokem prošetření těch podnikových činností, které danou výkonnost podporují. I nyní model SCOR doporučuje podrobnější data, která mohou být sbírána a analyzována v každé ze čtyř oblastí činností dodavatelského řetězce. Tato detailní data bývají v literatuře označována jako „diagnostická měřítka třetího stupně.“

Diagnostická měřítka mohou být použita k analýze komplexnosti a organizace dodavatelského řetězce a také ke studiu specifických postupů. V oblasti **plánování** jsou měřítka komplexnosti: počet a procento změn v objednávce, vedený počet položek produktů, objem výroby a náklady na vedení zásob. Organizační měřítka sledují objem produktů podle kanálů, počet kanálů a počet lokalit dodavatelského řetězce. Měřítka řídicích postupů v operaci plánování jsou doba cyklu plánování, přesnost prognóz a zastaralé zásoby na skladě.

V oblasti **obstarávání** jsou měřítka komplexnosti a organizace počet dodavatelů, procento nákupních výdajů podle vzdálenosti a nakoupený materiál podle zeměpisné polohy. Mezi měřítka postupů patří výkonnost dodávek dodavatele, platební období a procento nakoupených položek podle jejich doby realizace.

V oblasti **výroby** jsou měřítka komplexnosti a organizace například počet položek, přizpůsobivost vyšší výrobě, kroky výrobního procesu podle zeměpisné polohy a využití kapacity. Měřítka postupu managementu jsou procento přidané hodnoty, procento výroby na zakázku, procento výroby na sklad, procento změn ve výrobních příkazech, které jsou způsobeny vnitřními problémy, a nedokončená výroba.

Ve čtvrté oblasti činností dodavatelského řetězce, **dodání**, měřítka komplexnosti zahrnují počet objednávek v jednom kanálu, počet položek a dodávek v kanálu a procento vrácených položek. Měřítka organizace jsou cílová místa dodávek podle zeměpisné polohy a počet kanálů. Měřítka postupů pokrývají oblasti, jako jsou zveřejněné doby realizace dodávek, procento faktur, které obsahují účetní chyby, a metody zaznamenání objednávek.

	STUPEŇ 2	STUPEŇ 3		
	Měřítka výkonnosti	Měřítka komplexity	Měřítka konfigurace	Měřítka postupů
P L Á N O V Á N Í	<ul style="list-style-type: none"> • náklady plánování • náklady na financování • dny dodávek zásob 	<ul style="list-style-type: none"> • procento změn v objednávce • počet vedených SKU • objem výroby • náklady na vedení zásob 	<ul style="list-style-type: none"> • objem produktů na kanál • počet kanálů • počet lokalit dodavatelského řetězce 	<ul style="list-style-type: none"> • doba cyklu plánování • přesnost prognóz • zastaralé zásoby na skladě
Z Á S O B E N Í	<ul style="list-style-type: none"> • náklady • doba cyklu zásobení • dny dodávek surovin 	<ul style="list-style-type: none"> • počet dodavatelů • procento nákupních výdajů podle vzdálenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • nakoupený materiál podle zeměpisné polohy • procento nákupních výdajů podle vzdálenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • výkonnost dodávek dodavatele • platební období • procento nakoupených položek podle jejich doby na realizaci
V Ý R O B A	<ul style="list-style-type: none"> • počet defektních produktů nebo stížností • doba výrobního cyklu • dokončení výroby objednávky • kvalita produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • počet SKU • přizpůsobivost výroby směrem výše 	<ul style="list-style-type: none"> • kroky výrobního procesu podle zeměpisné polohy • využití kapacity 	<ul style="list-style-type: none"> • procento přidané hodnoty • procento výroby na zakázku • procento výroby do skladu • procento změn ve výrobních příkazech, které jsou způsobeny vnitřními problémy • nedokončená výroba zásob
D O D Á V K Y	<ul style="list-style-type: none"> • procento splnění ze skladu • náklady na management objednávek • doba potřebná k realizaci objednávky • procento vrácení položek 	<ul style="list-style-type: none"> • počet objednávek na kanál • počet položek a dodávek na kanál • procento vrácených položek 	<ul style="list-style-type: none"> • cílová místa dodávek podle zeměpisné polohy • počet kanálů 	<ul style="list-style-type: none"> • zveřejněné doby na realizaci dodávek • procento faktur, které obsahují účetní chyby • metody zaznamenání objednávek

Obrázek 4.7 - Měřítka výkonnosti dodavatelského řetězce a diagnostická měřítka (model SCOR) (zdroj: upraveno dle lit.3)

4.2.4 *Sběr a prezentace dat výkonnosti*

V minulosti společnosti zakládaly svá rozhodnutí o řízení na pravidelných, standardních zprávách, které ukazovaly, co se událo během určitého období. Ve stabilním a pomalu se vyvíjejícím podnikovém prostředí tento systém fungoval poměrně dobře. Většina společností však ve stabilním a pomalu se vyvíjejícím prostředí již nepracuje. Používání tradičních periodických zpráv, které jsou založeny na účetnictví, v rychle se měnícím světě je jako zkoušet řídit auto a dívat se přitom jen do zpětného zrcátka.

Podnikové prostředí, ve kterém dnes žijeme, se vyznačuje kratšími životními cykly produktů, rozpadem masových trhů na menší specializované trhy a tím, že nové technologie a distribuční kanály neustále otevírají nové příležitosti. Tempo změn je jak vzrušující tak neúprosné; a společnost s ním musí držet krok. Aby tak učinila, společnost potřebuje sestavit systém business intelligence (BI), který prezentuje data na třech stupních detailu:

- *strategická data* – pomáhají vedení podniku rozhodnout, *co* dělat
- *taktická data* – pomáhají střednímu vedení rozhodnout, *jak* postupovat
- *provozní data* – pomáhají pracovníkům daný krok *realizovat*

V kontextu řízení dodavatelského řetězce se **strategická data** skládají jak ze současných skutečných údajů tak z plánovaných a historických údajů, které ukazují postavení společnosti ve čtyřech kategoriích výkonnosti: služby klientům, vnitřní výkonnost, přizpůsobivost poptávce a vývoj produktů. V modelu SCOR jsou data tohoto druhu označována jako data „prvního stupně.“ Tato data jsou shrnuta podle větších podnikových jednotek a pro společnost jako celek. Strategická data také zahrnují data z vnějšku společnosti, jakými jsou například velikost trhu a procenta růstu, demografické a ekonomické ukazatele jako nezaměstnanost, hrubý domácí produkt, míra inflace a úrokové sazby. Měly by tu být i data o benchmarkingu z obchodních sdružení průmyslu a ze studií, které ukazují provozní standardy a úroveň finanční výkonnosti, které jsou normou pro společnosti na zásobovaných trzích.

Taktická data se skládají ze skutečných, plánovaných a historických údajů ve čtyřech kategoriích výkonnosti, které jsou uvedeny na pobočkovém stupni detailu. Tato data také zahrnují měřítka výkonnosti označená jako „druhý stupeň“ v modelu SCOR. Tato měřítka monitorují operace plánování, zásobování, výroby a dodání, které každá společnost v dodavatelském řetězci musí provádět.

Provozní data zahrnují měřítka označená jako „třetí stupeň“ v modelu SCOR. Tato měření pomáhají osobám, které jsou pověřeny provedením úkolu, porozumět, co se děje, a najít

způsoby, jak dosáhnout zlepšení v oblastech, kde je jich třeba, aby byly splněny určené cíle výkonnosti. Model SCOR nazývá tato měření diagnostickými měřítky.

Nerůznějších dat však existuje mnoho. Je důležité tato data prezentovat takovým způsobem, aby byla užitečná. Pracovníci mohou jen těžko používat data, když jsou jimi zahlceni; a proto třídění dat do těchto tří stupňů umožní pracovníkům rychle získat ta, která potřebují, pro vykonání jejich práce. Vyšší management používá data strategického stupně, aby zhodnotil podmínky trhu a stanovil cíle podnikové výkonnosti. Když je potřeba, může sestoupit i na taktický stupeň nebo dokonce i na provozní. Střední manažeři používají taktická data na plánování a rozdělení zdrojů, aby dosáhli cílů výkonnosti stanovených vyšším managementem. Ředitelé úseků a jejich zaměstnanci používají provozní data na řešení problémů a provedení činností.

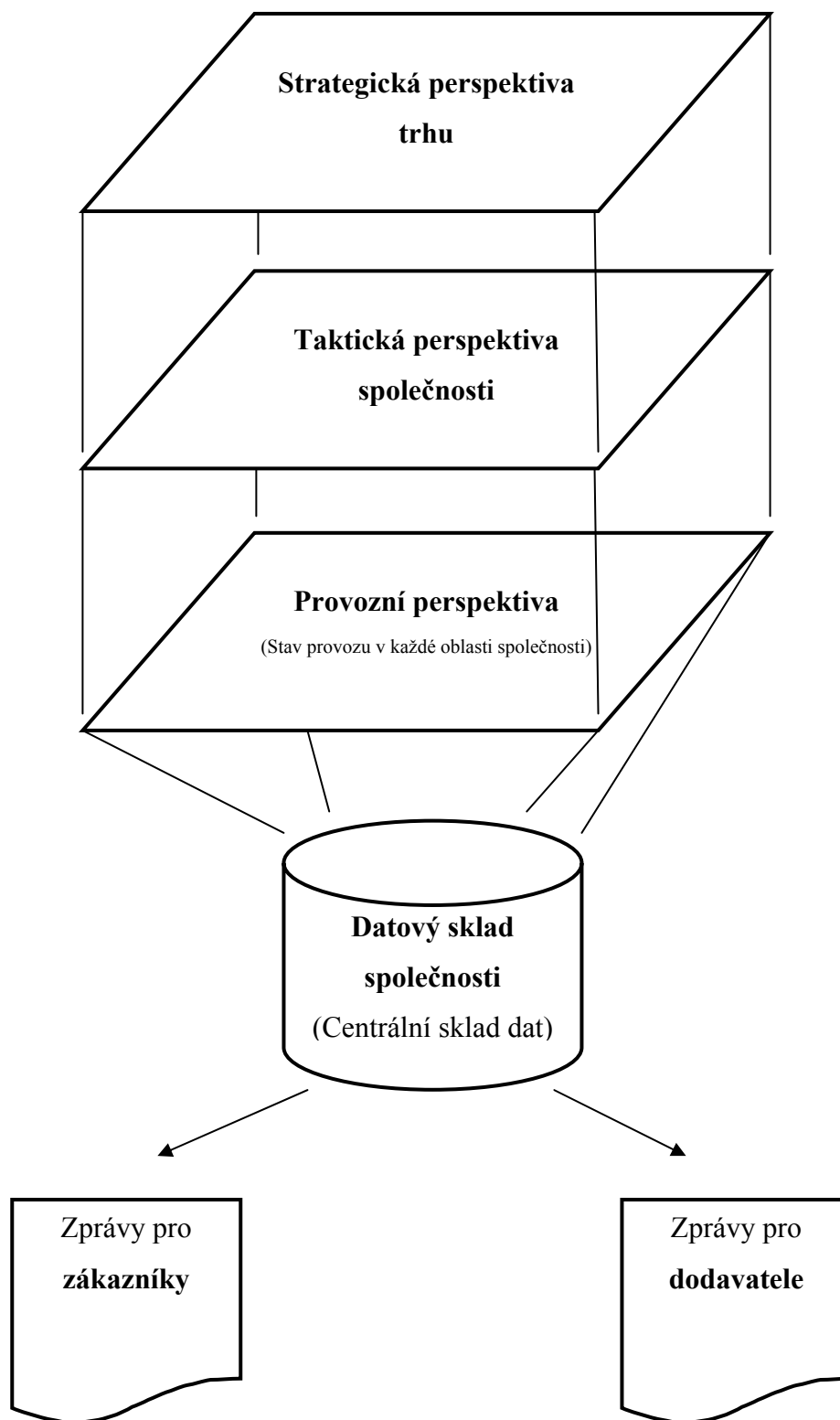
Sběr těchto dat vyžaduje vytvoření **datového skladu**. Tento datový sklad je centrálním skladištěm dat, která jsou vzata z různých provozních a účetních systémů ve společnosti. Je důležité sbírat potřebná data u jejich zdroje. Je třeba se snažit napojit se na relevantní systémy uvnitř společnosti a získávat potřebná data automaticky jako vedlejší produkt každodenního provozu.

Datový sklad je složen ze softwarového balíčku databáze a automatizovaných spojení s dalšími systémy, které jsou potřeba na sběr relevantních dat na pravidelné a aktuální bázi. Ve spojení s databázovým softwarem pracuje též software, který umožňuje vytváření standardních a předem definovaných zpráv a grafických zobrazení, které pracovníci mohou použít na monitorování provozu. Kromě předem definovaných zpráv a zobrazení software musí umožnit pracovníkům provést účelový průzkum dat v datovém skladu, aby mohli v případě potřeby provést podrobné vyšetření.

Při navrhování a sestavování datového skladu je nejlepší rychle začít s něčím jednoduchým malého rozsahu. Touto cestou můžou pracovníci získat zkušenosti s aktivnějším používáním dat, aby mohli provést své úkoly. Jakmile získají více zkušeností a dokáží jasněji popsat další rysy, které by rádi měli k dispozici, mohou být sestaveny větší a složitější datové sklady. Nejdůležitější součástí jakéhokoli systému datového skladu není technologie ani data, ale pracovníci, kteří tento systém používají, a jejich efektivní využití tohoto systému, ponaučení se z dat a zdokonalení se v práci.

Kromě toho, že datový sklad pomůže pracovníkům, aby se stali více efektivními ve vykonávání jejich práce v managementu dodavatelského řetězce, může být také základem pro spolupráci s jinými společnostmi v řetězci. Všechny informace, které jsou sdíleny mezi

společnostmi v dodavatelském řetězci, by měly být elektronicky dostupné i dalším společnostem. Často se tomu tak děje prostřednictvím zpráv vyžádaných společnostmi, které mají přístup k datovému skladu přes internet za pomoci stejného softwarového zpravodajství dat - viz obrázek 4.8.



Obrázek 4.8 - Zobrazení perspektiv dat pro různé cílové pracovníky (zdroj: upraveno dle lit.3)

Datový sklad podporuje perspektivy dat na strategickém, taktickém a provozním stupni, a tím umožňuje managementu a zaměstnancům snadnější přístup k datům, která potřebují na provedení svých úkolů. Datový sklad podporuje také sdílení dat se zákazníky a dodavateli, což je nezbytné na koordinování činností dodavatelského řetězce.

Hlavní vedení podniku musí definovat několik klíčových cílů výkonnosti v oblastech služeb klientům, vnitřní výkonnosti, přizpůsobivosti poptávce a vývoje produktů podle druhu trhu, který společnost zásobuje. Následujícím úkolem je vyřešit, jak řídit operace, aby cílové hodnoty byly dosaženy. Smyslem sběru dat je monitorování a kontrolování denních, týdenních a měsíčních operací.

Pracovníci ve společnosti potřebují mít přístup k jednostránkovému zobrazení klíčových provozních nebo finančních měřítek, za jejichž dosažení jsou zodpovědní. Tato jednostránková zobrazení jsou známa jako řídicí panely (dashboards), protože pracovníkovi již na první pohled ukazují data, která jsou pro něj velmi důležitá. Data, která jsou uvedena na řídicím panelu vedoucího managementu, se liší od těch na panelu vedoucího provozu a data na ovládacím panelu zaměstnance v jednom odvětví se liší od těch u zaměstnance v jiném odvětví.

Hlavní vedení podniku určuje cíle výkonnosti společnosti a potřebuje mít přístup k záznamu z řídicího panelu, který ukazuje současnou výkonnost společnosti ve srovnání s těmito cíly. Pokud vše probíhá podle plánu a výkonnost splňuje očekávání, další pozornosti již není třeba. Pokud však provoz společnosti zůstává pozadu ve srovnání s jedním nebo více cíly výkonnosti, vedoucí pracovník okamžitě ví, čemu je potřeba věnovat více pozornosti.

Střední manažeři jsou odpovědní za řízení svých operací, aby byl splněn jeden nebo více cílů výkonnosti ve společnosti. Jejich řídicí panely jim musí ukazovat plán a skutečná data v oblasti cílů výkonnosti, za kterou mají odpovědnost. Manažeři musí být schopni rychle zjistit, jestli operace jdou podle plánu nebo nikoli, a zaměřit svou pozornost podle toho. Jakmile jsou upozorněni svým řídicím panelem na problém v určité oblasti, mohou si manažeři o ní vyžádat další podrobnosti.

Zaměstnanci v různých odděleních potřebují řídicí panely, které sledují a osvětlují konkrétní provozní operace, jako nákup, finanční prostředky, řízení zásob apod., za které jsou zodpovědní. Tato zobrazení by měla upozorňovat na body, které vyžadují jejich pozornost.

Lidé většinou řídí svůj podnik nebo provádí své zaměstnání pomocí monitorování několika klíčových ukazatelů. Tyto ukazovatele je upozorní, kam je potřeba zaměřit pozornost, a pomohou jim vést společnost v složitém a vyvíjejícím se světě. Ve chvíli, kdy jsou datový

sklad a softwarové zpravodajské nástroje zavedeny ve společnosti, pracovníci by měli začít experimentovat s návrhem jejich řídicích zobrazení nebo zpráv. Jakmile se pracovníci zlepší v používání svých řídicích panelů k vedení jejich činností, výsledný efekt bude, že společnost jako celek se stane efektivnější a více přístupnou vůči svým trhům.

Jelikož jen velmi málo společností dnes pracuje na stabilním a pomalu se vyvíjejícím trhu, je velmi důležité naučit se používat data efektivně při rozhodování a jednání. Rychlost představuje významnou výhodu nad konkurencí. Čím rychleji dokáže společnost identifikovat problémy a opravit je nebo rozpoznat příležitosti a využít jich, tím bude výnosnější. Bude mít také daleko větší naději na přežití v dlouhodobém měřítku. Společnosti, které vidí změny na svých trzích a dokáží se přizpůsobit a účinně sledovat tyto trhy, přežijí. Společnosti, které si problémů včas nevšimnou nebo které nevnímají, jak se jejich trhy vyvíjí, se dostanou do potíží.

Sdílení dat napříč dodavatelským řetězcem

Pohyb trhů z jednoho kvadrantu do jiného klade velké požadavky na dodavatelské řetězce, které tyto trhy podporují. Někdy je to vlastně samotný provoz dodavatelského řetězce, který může posunout trh z jednoho kvadrantu do jiného.

Všem by pomohlo dosáhnout nejlepších rozhodnutí o velikosti výroby a zásob, kdyby každá společnost měla informace o poptávce od dalších společností v dodavatelském řetězci. Společnosti potřebují znát informace o poptávce od svých nejbližších zákazníků a také od svých konečných zákazníků, které dodavatelský řetězec nakonec podporuje.

Kromě sdílení dat o poptávce napříč dodavatelským řetězcem společnosti musí sdílet rozhodnutí, která činí a která mají důsledky pro řetězec. Společnost si totiž nemusí být vědoma rozhodnutí jednoho ze svých zákazníků nebo zákazníků svého zákazníka, které bude mít velký dopad na poptávku po produktech. Například řetězec maloobchodů se může rozhodnout spustit speciální reklamní akci na určité skupiny produktů. Analýza dat z dřívějších sezónních prodejů by však nepředvíдалa nárůst v poptávce, ke kterému by tato akce vedla. Takže pokud by řetězec maloobchodů nesdělil své rozhodnutí svým dodavatelům, je velmi pravděpodobné, že tito by byli zaskočeni a neschopni dodat dostatek produktů na podpoření této reklamní akce.

Pro společnosti je dále důležité, aby si navzájem sdělily, jak dobře se jim vede ve výkonu svých logistických činností. Tato měřítka mohou být poté zkombinována, aby bylo dosaženo celkového obrazu výkonnosti celého dodavatelského řetězce. Ve chvíli, kdy každá společnost

v řetězci vidí, jak řetězec funguje jako celek, tak může provádět lepší individuální rozhodnutí o tom, kde je třeba dosáhnout zlepšení ve výkonnosti.

V současné době je mezi společnostmi nepravděpodobnější sdílení informací o poptávce. Tento postup má již silnou tradici. Je však daleko méně pravděpodobné, že společnosti budou sdílet svá rozhodnutí nebo měřítka výkonnosti. Je tomu tak kvůli obavám, že tyto informace uniknou, skončí v rukou jejich konkurentů a budou použity proti nim. Avšak potřeba sdílení těchto informací stále roste, protože zákazníci od svých dodavatelských řetězců žádají stále více a více. Pokud má náš podnik zpoždění, protože náš distributor měl zpoždění, naši zákazníci půjdou ke konkurenci, jejíž distributor zpoždění nemá. Jedná se o víc než o konkurenci mezi společnostmi. V budoucnosti uvidíme více konkurence mezi dodavatelskými řetězci.

Společnosti, které dokáží spolupracovat na vytvoření efektivních dodavatelských řetězců, si povedou nejlépe v dlouhodobém měřítku. Společnosti, které dokáží vyřešit, jak účinně sdílet data, vytvoří nejvíce konkurenceschopné dodavatelské řetězce. Výkonné dodavatelské řetězce přitahují zákazníky a získávají podíl na trhu na úkor méně výkonných řetězců.

4.2.5 Shrnutí kapitoly o měřících výkonnosti

Užitečný model trhů může být sestaven použitím základních komponentů nabídky a poptávky. Výsledkem použití těchto dvou součástí je model, který definuje čtyři kvadranty trhu:

- ROZVOJOVÝ TRH – Nové trhy a nové produkty, které se vyznačují nízkou a nejistou poptávkou a nabídkou.
- TRH RŮSTU – Trhy, na kterých je poptávka vyšší než nabídka a nabídka je nejistá.
- STABILNÍ TRHY – Zavedené trhy, kde je jak nabídka, tak poptávka vysoká a obě jsou stabilní a předvídatelné.
- VYSPĚLÉ TRHY – Trhy, kde nabídka převládá nad poptávkou a kde poptávka může být nepředvídatelná.

Trhy v každém kvadrantu se vyznačují specifickou sadou požadavků na výkonnost od jejich dodavatelského řetězce. Rozvojové trhy vyžadují výkonnost v oblasti služeb klientům a vývoje produktů. Trhy růstu vyžadují služby klientům nade vše ostatní. Stabilní trhy vyžadují služby klientům a vnitřní výkonnost a vyspělé trhy požadují služby klientům, vnitřní

výkonnost a přizpůsobivost poptávce. Aby byly úspěšné, společnosti a dodavatelské řetězce musí vynikat v těch oblastech výkonnosti, které jsou vyžadovány zásobovanými trhy.

Výkonnost služeb klientům je měřena pomocí měřítek, jakými jsou procenta objednávek a položek splněných ze zásob, včasné dodání a procento vrácení položek. Vnitřní výkonnost označuje schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce využít svých aktiv pro nejvyšší možný zisk. Oblíbenými měřítky vnitřní výkonnosti jsou například úroveň zásob, obrat zásob a ziskovost. Přizpůsobivost poptávce popisuje schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce reagovat na náhlou poptávku na trhu po větším množství produktů nebo po produktech odlišných od obvykle poskytovaných sad produktů. Vývoj produktů měří schopnost organizace navrhnout, vyrobit a dodat nové produkty na jejich trhy v závislosti na vývoji těchto trhů v průběhu času. Výkonnost v této oblasti je nejdůležitější na rozvojových trzích.

4.3 Implementace SCM do strategického řízení podniku

V posledních deseti letech se stalo řízení logistických řetězců jedním z hlavních témat a úkolů pro všechny společnosti a za posledních sedm let došlo k růstu, sbližování a adopci nejlepších postupů logistického řetězce. Jelikož společnosti se v současné době zaměřily výběrem a zavedením ERP a APS nástrojů na hlavní problémy logistického řetězce, musí nyní znovu čelit objevování a řízení základních disciplín SCM. Oproti situaci na začátku 90. let mají dnes manažeři řetězců k dispozici mnoho nástrojů na podporu managementu logistického řetězce, jako například: integrované informační systémy, hloubkové testování řetězce, vyspělý procesní model SCOR a širokou komunitu uživatelů. Úkolem dalších desetiletí je využít základní principy a posunout tuto disciplínu managementu dále vpřed.

Na základě studia množství zahraniční odborné literatury se zaměřením na SCM, logistické řetězce a též na strategické řízení jsem zjistila, že nejlepší a nejnovější postupy bývají většinou strukturovány do *pěti základních doporučujících bodů postupu implementace SCM do strategického řízení podniku*:

1. Je třeba začít chápat náš dodavatelský řetězec za strategický přínos
2. Vytvoření celkové architektury procesu implementace
3. Reorganizace podniku za účelem zvýšení výkonnosti
4. Sestavení správného modelu spolupráce
5. Využití měřítek jako podnětu pro zkvalitnění řízení podniku

Skrze tento přístup budu dále v této kapitole rozpracovávat některé zbrusu nové postupy, které mohou ovlivnit budoucí konkurenceschopnost.

V prvním bodu postupu je na dodavatelský řetězec nahlíženo jako na strategický přínos. Většina společností nemá zdokumentovanou a sdílenou strategii dodavatelského řetězce a mnoho odborníků přiznává, že pokud by byli vyzváni, aby ji vytvořili, tak nebudou vědět, jak ji mají napsat nebo získat pro ni povolení z vedení. Jádrem problému je výběr předmětu konkurenceschopnosti:

- Jsou jím náklady, inovace, kvalita nebo služby?
- Kde jsou matematické modely optimalizace, báze znalostí, rozhodovací stromy a rozhodující orgány?
- Co dovoluje v jejich absenci odborníkovi na dodavatelský řetězec jasně stanovit předmět konkurenceschopnosti pro společnost a vyvinout podporující strategii?

Pokud vývoj a dokumentace strategie představuje výzvu, dalším těžkým krokem je vývoj strategie dodavatelského řetězce, která by byla v souladu se strategií výrobku a strategií marketingu. Jakmile jsou tyto tři strategie sladěny, společnost může očekávat dodatečné zisky v průběhu životního cyklu výrobku, dosažení kvalitnějších služeb zákazníkům a provoz s nižšími náklady než konkurence.

Jsem si vědoma, že v druhém základním bodu, vývoji celkové architektury procesu, mnoho společností podniklo velké kroky k dosažení toho, čemu jako autorka říkám „jednoduchost.“ To se obzvláště týká společností s dlouhou průmyslovou minulostí, jelikož tyto společnosti zjednodušily své procesy, aby se staly více konkurenceschopnými.

Při pohledu na budoucí výzvy poznáme, že rozšiřování škály produktů a služeb bude mít u mnoha společností za následek vyšší náklady a neefektivnost, a i přesto tyto společnosti nemají často zaveden management, který by tomuto jevu zabránil. Nepřítomnost integrované strategie nejspíš znemožňuje rozšiřování u mnoha společností.

Jaké schopnosti budou potřeba pro řízení dodavatelského řetězce v budoucnosti? Toto je obsahem třetího bodu – reorganizace za účelem zvýšení výkonnosti. Tato oblast představuje velkou výzvu pro funkci jak dodavatelského řetězce, tak lidských zdrojů, protože společnosti se začaly vážně zabývat tímto problémem teprve v nedávných letech. Do nedávna bylo navržení organizace dodavatelského řetězce jednoduše shrnutím dříve nesourodých provozních funkcí pod jedno vedení a jednu zodpovědnost. Mnoho společností zavedlo alespoň organizaci dodavatelského řetězce ve formě základní linie a byly svědky jejího

zaběhnutí a zdokonalení, ale je třeba podniknout daleko více, aby byl vyvinut dodavatelský řetězec budoucnosti. Jak budou identifikovány příští generace schopností, které budou třeba na vývoj a řízení mnohem složitějších a daleko rychleji se měnících dodavatelských řetězců budoucnosti? Jaké schopnosti to budou? Jak budou získány nebo vyvíjeny? Kolik operací bychom měli převést na jiné provozovatele (outsourcing) bez toho, že bychom se vzdali jádrových disciplín naší společnosti? Toto je jen pár důležitých otázek, které musí být zodpovězeny.

Čtvrtý bod – sestavení správného modelu spolupráce – je velmi správně zaměřen na to, že nejnovější postup spolupráce v dodavatelském řetězci v mnoha případech neuspěl ve svých cílech. Je tomu tak proto, že tyto cíle byly vyšší, než mohly kdy být splněny? Nebo snad proto, že zde byl opět neúplný rámec managementu, na kterém měl být založen proces managementu? Či snad proto, že partneři ve spolupráci nebyli realističtí, co se týká zásadních ekonomických předpokladů, které je ke spolupráci přivedly?

Jak dobře náš dodavatelský řetězec funguje? Jak to poznáme? Pátý bod – používání měřítek jako podnětu pro obchodní úspěšnost – pojednává o používání měření jako nástroje managementu. Nejenže to není jen systém čísel, ale správná sada měřítek může poskytnout informace o zdraví každého základního procesu dodavatelského řetězce a identifikovat problematické oblasti, na které je třeba se zaměřit. Stejně tak je důležité, aby správný postup managementu výkonnosti ovlivnil chování v souladu s naší celkovou podnikovou strategií.

Řízení celého dodavatelského řetězce není jen o logistice, je o budování základní kompetentnosti, která povede k budoucí konkurenceschopnosti a bohatě přispěje k celkovému zvýšení výkonnosti podniku.

Jeden z hlavních rozdílů mezi prostředím střední Evropy a vyspělejšími západními státy, zejména USA, je v době rozhodování o změně, v tomto případě o implementaci SCM do strategického řízení podniku. Pokud je společnost jako mnoho ostatních, tak začíná uvažovat o změně dodavatelského řetězce jen v případě poruchy – hladina zásob je příliš vysoká, zákazníci si stěžují na špatné služby nebo dodavatel má zpoždění s kriticky důležitou dodávkou. Nebo snad testující analýza ukazuje, že výkonnost našeho dodavatelského řetězce je pod hodnotou ostatních v daném odvětví.

Pokud management podniků uvažuje o změně řízení dodavatelského řetězce pouze tehdy, když se objeví problém, je pravděpodobné, že jej nevnímá jako cenný přínos, který může

zvýhodnit společnost vůči konkurenci. Jestli je tomu tak, riskuje, že této jeho slabé stránky využijí společnosti, které používají svůj logistický řetězec jako strategickou zbraň.

Vůdci trhů, kteří implementovali SCM již před několika lety, vědí, že dodavatelský řetězec může stát za strategickými rozdíly. Neustále hledají nové způsoby, jak zvýšit hodnotu a posunout hranice výkonnosti. A neustále zdokonalují své řetězce, aby zůstali o krok vpřed před konkurencí. Jsou si vědomi, že mít dnes navrch nad konkurencí, je cennou výhodou pro další zítřky.

4.3.1 Pět klíčových součástí strategie

Strategický management dodavatelského řetězce je více než jen samoučelnou inovací. Jde o vytváření jedinečné konfigurace řetězce, která umožňuje posunout strategické cíle dále. Aby bylo možné získat co možná nejvíce z našeho dodavatelského řetězce, je třeba zvážit pět kritických součástí konfigurace:

- Provozní strategii
- Strategii převodu činností na jiné zprostředkovatele (outsourcing)
- Strategii kanálu
- Strategii služeb zákazníkům
- Síť aktiv

Rozhodnutí v oblasti těchto dílčích strategií a jejich souladu definují celkovou strategii řízení dodavatelského řetězce.

Až dosud měly společnosti sklon věnovat se těmto součástem buď neformálně, nebo rozhodovat o nich jednotlivě – často tomu tak bylo v rámci provozní strategie ohledně prodeje, nákupů nebo výroby. Ale společnosti, které na dodavatelský řetězec nahlíží jako na strategický přínos, vidí tyto součásti jako vzájemně na sobě závislé – jako část integrovaného celku. Podívejme se na každou součást více zblízka.

Provozní strategie

Rozhodnutí o způsobu výroby zboží a poskytování služeb tvoří podnikovou provozní strategii. Zvolíme si výrobu na sklad, výrobu na zakázku, inženýrské práce na zakázku nebo jinou kombinaci? Převedeme výrobu na jiného zprostředkovatele? Budeme provozovat výrobní strategii v zahraničí s nízkými výrobními náklady? Dokončíme naši závěrečnou kompletaci mimo výrobní halu a blíže k zákazníkovi? Toto jsou kritická rozhodnutí, protože ovlivňují a utvářejí celý dodavatelský řetězec a investice. Provozní strategie určuje, jaký

personál vybíráme pro naše továrny, sklady a kanceláře přijímající objednávky a jak tyto oblasti řídíme, stejně tak jak navrhujeme naše procesy a informační systémy.

- **Výroba na sklad** představuje nejlepší strategii pro ustálené produkty, které se prodávají ve velkém množství. Větší sériová výroba drží výrobní cenu nízko a skladování těchto výrobků zaručuje rychlé uspokojení poptávky u zákazníků.
- **Výroba na zakázku** je upřednostňovanou strategií u zakázkových výrobků nebo výrobků s řídkou poptávkou. Společnosti, které se řídí touto strategií, vyrábí výrobky pouze při obdržení objednávky. Tento postup drží hladinu zásob nízko a dovoluje širokou škálu výrobků.
- **Konfigurace na zakázku** je smíšená strategie, ve které je výrobek částečně dokončen, co se týká druhu, a poté celkově dokončen při přijetí objednávky. Tato strategie je upřednostňována, pokud existuje mnoho variant konečného produktu a vy chcete docílit nízké hladiny zásob hotového zboží a kratší čekací doby na zhotovení pro zákazníka, než je tomu u výroby na zakázku.
- **Inženýrské práce na zakázku** sdílí mnoho rysů s výrobou na zakázku a jsou strategií používanou v odvětvích, kde jsou vyráběny složité výrobky nebo poskytovány komplexní služby podle ojedinělých specifikací zákazníka.

Změna provozní strategie může být klíčem k získání výhody ve výkonnosti (viz. tabulka 4.14) (6).

Strategie	Kdy tuto strategii zvolit	Výhody
Výroba na sklad	Pro ustálené produkty, které se prodávají ve velkých množstvích	Nízké výrobní náklady, rychlé splnění poptávky zákazníka
Konfigurace na zakázku	Pro produkty vyžadující mnoho variant	Přizpůsobení potřebám uživatele, snížené zásoby, zlepšené služby
Výroba na zakázku	Pro zakázkové produkty nebo produkty s řídkou poptávkou	Nízká hladina zásob, široká škála produktů, zjednodušené plánování
Inženýrské práce na zakázku	Pro komplexní produkty, které splňují potřeby zákazníka	Umožňuje reagovat na specifické požadavky zákazníka

Tabulka 4.14 - Typy provozních strategií (zdroj: upraveno dle lit.6)

Může být výhodné zvolit si odlišné provozní strategie pro různé produkty nebo segmenty trhu. Výrobci aut dlouho provozovali strategii výroby na sklad, ale někteří – obzvláště evropští výrobci vozidel vyšší třídy – se směle pustili do strategií výroby na zakázku a konfigurace na zakázku, tento postup nazýváme „Dell na kolech“(6).

Ale výroba na zakázku, jak výrobci aut zjišťují, má své hranice. Snaha nabízet osobní auta na bázi výroby na zakázku při udržení konkurenceschopné doby na zhotovení představuje ohromnou výzvu vzhledem k miliónům možných konečných konfigurací. Pokud nemohou být dodavatelé plně integrováni do dodavatelského řetězce výroby na zakázku, je riziko zásob velmi vysoké. Navíc potřeba měnit výrobní proces, aby každé auto splňovalo jedinečnou charakteristiku, je velmi nákladná a jen málo podniků tento postup přijalo. V roce 2002 bylo na zakázku vyrobeno jen asi 20 procent osobních aut prodaných v Severní Americe. Zbytek byl vyroben do skladu a byl prodán dealery (6).

V Evropě bylo procento vozidel vyrobených na zakázku vyšší. Na německém domácím trhu například bylo okolo 60 procent aut vyšší třídy od BMW, Audi, Porsche a Mercedes vyrobeno na zakázku.

Podobně jako další strategické součásti dodavatelského řetězce je i provozní strategie dynamická. Klíčovým determinantem je životní cyklus produktu. V závislosti na vzrůstu poptávky a následném poklesu, mohou společnosti přejít z výroby do skladu na výrobu na zakázku, aby snížily riziko zásob a při tom zajistily dostupnost za konkurenceschopné ceny. Dalším určujícím rysem může být např. počet variant produktu.

Strategie kanálu

Podniková strategie kanálu se týká způsobu, jak dostaneme naše produkty a služby k distributorům nebo konečným uživatelům. Tato rozhodnutí se týkají problémů jako např. jestli budeme prodávat nepřímou prostřednictvím distributorů a maloobchodců nebo přímo zákazníkům přes internet nebo přímou prodejní jednotkou. Tato rozhodnutí v této oblasti budou určována segmenty a geografii trhu, na který se zaměříme. Jelikož zisková rozpětí se liší v závislosti na použitých kanálech, je nutné se rozhodnout pro optimální směs kanálů a také kdo dostane zboží v případě nedostatku produktů nebo vysoké poptávky.

Uvedme si pár příkladů ze Spojených států. Vůdci trhu používají účinné strategie kanálu, aby sklidili značné zisky. Dell se svým modelem přímého prodeje a Wall-Mart s modelem superstore nabízí přesvědčivé příklady, jak můžou výběry kanálů přinést výhodu nad konkurencí. Kanál opětovného prodeje s přidanou hodnotou u Novell, který byl jedním

z prvních příkladů technologicky orientovaného kanálu, pomohl podpořit společnost v době, kdy musela překonat vážné technické problémy. A kanály dealerů u Microsoftu zase poskytují zákazníkům celou škálu služeb od pronajímání po školení a pomocnou podporu (5).

Strategie outsourcingu

Rozhodnutí ohledně outsourcingu začínají analýzou existujících schopností a kvalifikací dodavatelského řetězce ve společnosti. V čem naše společnost opravdu vyniká? Které oblasti kvalifikace nás mohou - nebo mají potenciál nás v budoucnu - strategicky odlišit? Toto jsou činnosti, které bychom měli ponechat ve společnosti a ještě dále zlepšit. Outsourcing je třeba zvážit u činností s nízkou strategickou důležitostí nebo u těch, které může třetí strana vykonat lépe, rychleji nebo levněji.

Outsourcing dovoluje společností zrychlit nebo zpomalit v krátké době, navrhnout nové produkty nebo změnit pozici na trhu, vše pomocí využití schopností a kvalifikací jiných společností. Tato získaná flexibilita a hbitost může být velmi důležitá na dnešních světových konkurenčních trzích. Nejdůležitější ale je, že outsourcing umožní společností soustředit se na jejich základní schopnosti a vylepšit jejich pozici vůči konkurenci.

Před tím, než se management podniku rozhodne pokročit dál, je však třeba opatrně zvážit rizika a strategické důsledky rozhodnutí o outsourcingu. Uvedení nových produktů, řízení zásob a zajištění, aby konfigurace dodavatelského řetězce podporovala konkurenceschopné čekací doby na zhotovení, patří mezi strategické činnosti, které nemohou být převedeny na třetí stranu. Nesmí se zapomenout zvážit i další klíčové otázky, které budou určovat naše rozhodnutí. Mají být schopnosti, které byly předmětem outsourcingu, nadále vyvíjeny ve společnosti nebo již nejsou potřeba? Které existující schopnosti by měly být posíleny? Budou potřeba nové nástroje nebo dovednosti, například schopnost řídit skladování v rozšířeném dodavatelském řetězci?

Je nepravděpodobné, že najdeme strategické řešení, pokud se budeme řídit pouze tím, jestli mohou být ty a ty činnosti provedeny jinde levněji.

Outsourcingoví partneři mohou přinést tři možné výhody:

- **Rozsah** - Poskytovatelé jako třetí strana mohou často nabízet služby levněji, protože mají rozsáhlou bázi zákazníků, která drží koeficient využití vysoko a náklady na položku nízko. Externí partneři mohou také pomoci společností rychle zvýšit výrobu bez investic do nové výrobní kapacity.

- **Pole působnosti** - Pokud společnosti chtějí vstoupit na nové trhy nebo do nových zeměpisných oblastí, outsourcingoví partneři mohou umožnit přístup do operací, které by nebyly ekonomicky výhodné při zavedení ve společnosti za současného objemu obchodu.
- **Kvalifikace v technologii** - Outsourcingoví partneři mohou ovládat technologii produktu nebo procesu, jejíž vývoj uvnitř společnosti by vyžadoval poměrně velkou investici.

I přes tyto výhody není outsourcing vždy tím správným rozhodnutím. Před tím, než se obrátíme na externí poskytovatele, je třeba zvážit čtyři body: co nás činí rozdílným, rozsah našeho provozu, naši mocenskou pozici a jedinečnost našich operací.

Nejdříve si musíme uvědomit, jak se naše společnost odlišuje. Co nám dává výhodu nad konkurencí? Pokud nás odlišuje technologie produktu nebo procesu, není dobré převádět tuto část provozu. Typickým je případ jedné z celosvětově špičkových značek hodinek. Manufacture des Montres Rolex SA, jejíž značka Rolex je známá po celém světě, vyrábí nejenom součástky pro své hodinky ale také stroje, nářadí a provozovací materiál na výrobu hodinových strojků a jiných produktů. Výroba je nedílnou součástí zajišťující vysoké standardy kvality, které dělají z Rolex vysoce ceněného výrobce hodinek.

Pro mnoho společností však výroba není strategická. Zejména např. v oblasti elektroniky a elektrotechniky převádí firmy většinu své výroby na smluvní výrobce elektroniky. A většina odvětví využívá třetí strany jako poskytovatelů logistiky pro řešení dopravy, cla, provozu skladů a jiných služeb s přidanou hodnotou (jako konečné balení, testování konfigurace, nahrávání softwarových dat a instalace pracoviště).

V dalším kroku je třeba srovnat rozsah našeho vnitřního provozu s našimi požadavky. Pokud je provoz rovný nebo téměř rovný plné kapacitě využití a nemáme žádné plány na zvětšení objemu výroby, je nepravděpodobné, že bychom uviděli nějaký přínos v oblasti snižování nákladů, když provedeme outsourcing. U malých hráčů, kteří chtějí expandovat, však spolupráce s partnerem může být nejlepším řešením. Převedení výrobních operací kvůli snížení fixních a celkových nákladů je častým postupem napříč mnoha odvětvími. Vedoucí společnosti založily tyto postupy také za účelem dalších výhod.

Za třetí doporučuji zvážit jedinečný charakter našeho vnitřního provozu. Máme podnikové procesy nebo nezvyklé charakteristiky produktů, které by byly pro nezasvěcenou firmu obtížně opakovatelné? Pokud ano, tak nemáme otevřením téměř co získat – výhodu rozsahu outsourcingu nelze aplikovat na naše nezvyklé požadavky.

Za čtvrté je potřeba porovnat rovnováhu moci mezi námi a naším partnerem v outsourcingu. Mnoho poskytovatelů výroby, distribuce a služeb, které splňují přání zákazníků, je již nyní větších než jejich zákazníci. S pokračující konsolidací těchto poskytovatelů služeb poroste i jejich moc. Dostane se nám takových služeb, jaké potřebujeme, za konkurenční cenu, i když objem našeho obchodu není dostatečně vysoký?

Abychom vybrali nejlepšího poskytovatele služeb, je nutné brát v úvahu nejen technická kritéria ale hlavně celkový podnikový kontext. Porovnejme, jaký objem představujeme ve srovnání se strategií poskytovatele služeb a jeho celkovou kapacitou. Možná nakonec dojde ke změně našeho rozhodnutí o vhodných poskytovatelích služeb, o rozdělení objemu mezi ně a možná i o tom, zda máme outsourcing nakonec vůbec provést.

Strategie služeb zákazníkům

Další klíčovou celkové strategie implementace SCM je strategie služeb zákazníkům. Strategie služeb zákazníkům by měla být založena na dvou údajích: na celkovém objemu a výnosnosti účtů našich zákazníků a na porozumění, co si naši zákazníci opravdu přejí. Obě tyto informace jsou nedílnou součástí naší strategie dodavatelského řetězce, protože nám pomáhají seřadit naše schopnosti podle priorit a zaměřit je.

Měli by všichni zákazníci mít doručení v den objednávky nebo byste měli usilovat o různé úrovně služeb závislé na důležitosti zákazníka? Měly by všechny produkty být stejně dostupné nebo by někteří zákazníci měli mít rychlejší, lehčí přístup? Pokud společnost nikdy nekontroluje svoji strategii služeb, je možné, že poskytuje nákladnější druhy služeb, než její zákazníci vyžadují, nebo můžete přicházet o důležité příležitosti na trhu.

Všichni zákazníci nevyžadují stejnou úroveň služeb, ale je velmi důležité vědět, kdo jsou naši vysoce významní zákazníci.

Přizpůsobení naší strategie služeb zákazníkům, aby dosáhla nejlepšího využití nákladů na služby u každého zákaznického segmentu, může být velmi výhodné obzvláště proto, že náš dodavatelský řetězec navrhujeme s cílem získání strategické výhody.

Sít' aktiv

Poslední součást celkové strategie dodavatelského řetězce zahrnuje rozhodnutí týkající se sítě aktiv společnosti – továrny, sklady, výrobní zařízení, zpracování objednávek a střediska služeb, které tvoří podnik. Poloha, velikost a zaměření těchto aktiv mají velký vliv na výkonnost celého dodavatelského řetězce.

Většina společností si vybere jeden ze tří modelů sítí, které jsou založeny na faktorech jako velikost podniku, požadavky služeb klientům, daňové výhody, báze dodavatelů, místní předpisy (týkající se složení výrobku) a mzdové náklady (6):

- **Celosvětový model** – Výroba dané skupiny produktů probíhá na jednom místě pro celosvětový trh. Výběr tohoto modelu se řídí faktory, jako jsou potřeba sjednocení výroby, výzkumu a vývoje (R&D) na stejném místě, potřeba kontroly výrobních nákladů položek u velmi kapitálově náročných produktů nebo potřeba vysoce specializovaných výrobních schopností.
- **Regionální model** – Výroba probíhá převážně v regionu, kde jsou produkty prodávány, ale mohou se vyskytovat i některé toky napříč regiony podle specializace výrobního střediska. Výběr regionálního modelu je často založen na směsi faktorů, například na úrovních služeb klientům, na výši dovozního cla a na potřebě upravit produkty podle specifických požadavků regionu.
- **Státní model** - Výroba probíhá převážně ve státě, kde je i trh. Je to preferovaný model u zboží, jejichž doprava je natolik nákladná, že znemožňuje jejich transport. Dalšími faktory jsou cla, tarify a přístup na trh, který je podmíněný vnitrostátní výrobou.

Kvůli konkurenci v oblasti cen mnoho společností provozuje výrobu s cílem snížení výrobních nákladů položek v zemích, kde jsou náklady nízké. Při výběru takového místa je třeba zvážit klíčové body, jakými jsou výrobní náklady, stupeň korporační daně, stimuly pro vývoz, přítomnost klíčových dodavatelů nebo dovozy osvobozené od cla, infrastruktura a kvalifikované pracovní síly. I když jsou náklady na položky důležité, vedoucí dodavatelských řetězců vědí, že přizpůsobitelnost řetězce a jeho celkové náklady jsou také kritickými činiteli, které je třeba uvážit při navrhování sítě aktiv, obzvláště u produktů s vysoce proměnlivou poptávkou a krátkými životními cykly.

Čína se stala preferovanou výrobní nízkonákladovou lokalitou u společností na elektroniku právě kvůli přítomnosti dodavatelů součástí a smluvních výrobců elektroniky a také díky kvalitě její infrastruktury (silnice, elektřina, atd.). I když montáž elektroniky může zabrat jen jeden až dva dny, doprava zboží lodí z Číny do Evropy trvá tři týdny. K tomu připočtete čas nezbytný k doručení do regionálních nebo státních distribučních středisek a celkový cyklus plánu splnění může být šest týdnů. Na vysoce nestálém trhu mohou tyto dlouhé doby splnění mít za výsledek zásoby, které již neodpovídají poptávce na trhu.

Společnosti mohou snížit toto riziko několika různými způsoby. Prvním je zvýšení výrobní přizpůsobivosti a zajištění týdenního, nikoli měsíčního, obnovování logistického plánu, který tak lépe vyhovuje měnící se poptávce trhu. Další postup – odložení na trhu - vytváří standardní produkty v nízkonákladovém výrobním středisku, ale závěrečná kompletace a balení probíhá v distribučním středisku blíže zákazníkovi. Třetím způsobem je naopak přesunutí nízkonákladové výrobní základny blíže cílovému trhu. Mnoho společností, které zásobují evropský trh, například přestěhovalo výrobu z Asie do střední a východní Evropy, do zemí jako Rumunsko, Bulharsko nebo Maďarsko. Tento postup snižuje jak náklady na výrobu tak hladiny tranzitních zásob.

Životní cyklus produktu určuje mnoho rozhodnutí o síti aktiv. V rychle se vyvíjejících odvětvích, mezi které patří spotřebitelská elektronika, mohou společnosti začít s celosvětovým modelem během odstartování nového produktu, aby otestovaly výrobní proces a benefitovaly ze sloučení s výzkumem a vývojem, a poté mohou přejít na regionální model, aby zlepšily služby klientům. Na konci životního cyklu produktu může být celosvětový model opět lepší možností, protože může uspokojit poptávku při nejnižších nákladech a investicích do zásob.

4.3.2 Čtyři kritéria kvalitní strategie dodavatelského řetězce

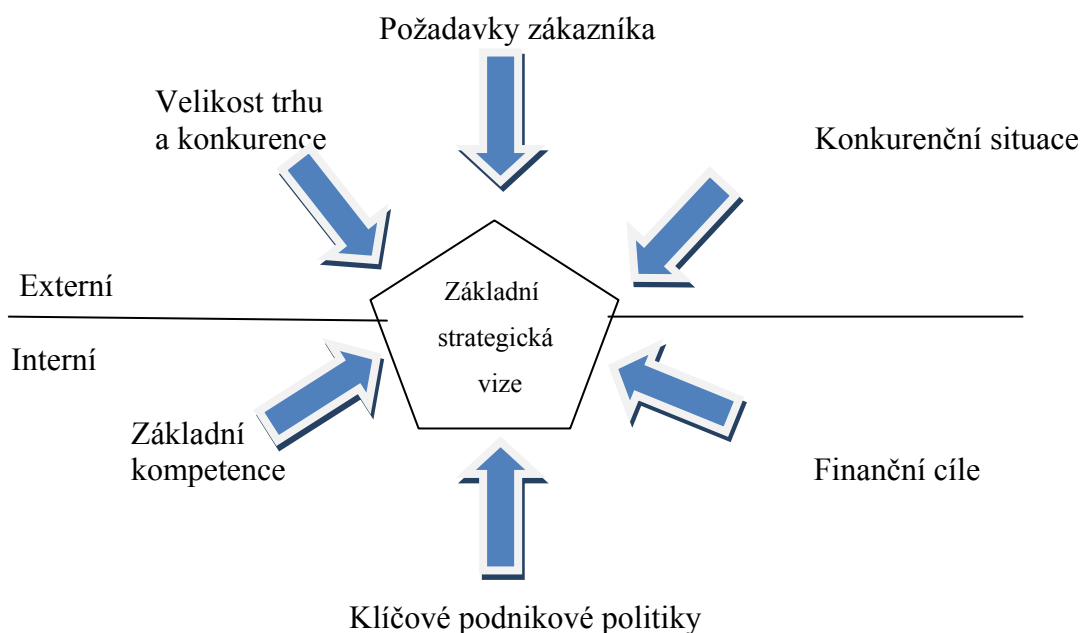
Jednotlivé strategické součásti – strategie provozu, strategie kanálu, strategie outsourcingu, strategie služeb zákazníkům a síť aktiv – jsou základními stavebními kameny strategie dodavatelského řetězce. Ale aby bylo možné posunout dále naše strategické obchodní cíle a opravdu dosáhnout výhody nad konkurencí, musí být tyto součásti a rozhodnutí, která o nich uděláme:

- v souladu s podnikovou strategií
- v souladu s potřebami zákazníků
- v souladu s naším mocenským postavením
- přizpůsobivé, protože výhoda nad konkurencí je pouze dočasná a podmínky trhu se mění

Tato čtyři kritéria se mohou zdát jednoduchá, ale jen málo společností se jimi doopravdy řídí. Postup vývoje a řízení strategie dodavatelského řetězce není ve skutečnosti příliš rozšířen.

Soulad s podnikovou strategií

Strategie dodavatelského řetězce by měla přímo podporovat a posunovat dále podnikovou strategii. Věřím, že efektivní podniková strategie začíná **základní strategickou vizí** (viz. obrázek 4.9), která vymezí krajní podmínky našeho podnikání: co jsme, co budeme dělat, a – což je stejně tak důležité – čím *nejsme* a co *nebudeme* dělat.



Obrázek 4.9 - Krajní podmínky základní strategické vize (zdroj: upraveno dle lit. 6)

Základní strategická vize objasňuje odpovědi na klíčové otázky v oblasti podnikové strategie, kterými jsou například: Jaké jsou naše celkové strategické cíle? Jakou hodnotu přinášíme našim zákazníkům? Jak se naše společnost odlišuje na trhu? Jestliže odpovědi na tyto klíčové otázky nebudou určovat naši strategii a charakteristiku dodavatelského řetězce, bude náš řetězec provozován ve vzduchoprázdnu.

Tady je jeden z příkladů, který jsem vyslechla v průběhu rozhovorů v rámci výzkumu uvedeného v kapitole 4.1. Jednalo se o společnost na elektroniku, která utratila milióny za zlepšení doby výroby a splnění objednávek. Výkon této společnosti v oblasti včasného dodání byl vynikající. Byl zde jen jeden problém – fungování dodávek již nebylo klíčem k výnosnému růstu. Větší konkurence měla za následek, že zákazníci vyžadovali a dostávali nižší ceny. A navíc zpomalení na některých hlavních trzích společnosti mělo nepříznivý vliv na zisky a dramaticky snížilo návratnost aktiv. Ředitel společnosti si uvědomil, že je třeba

přejít na daleko nižší bod rovnováhy, ale operace dodavatelského řetězce se nadále soustředily na prioritu z minulosti – vynikající dodávky zákazníkům.

Jak k tomuto rozporu dojde? Jednoduše řečeno, nová podniková vize ředitele společnosti nebyla přeložena do nových cílů pro dodavatelský řetězec. I když celkový podnikový plán jasně ukazoval pokles objemu a cen a jejich dopad na cenové rozpětí, důsledky pro operace dodavatelského řetězce nebyly vzaty v úvahu. K větší reorganizaci řetězce, která vedla k zavření továren, konsolidaci technického vybavení a outsourcingu výroby, došlo pouze tehdy, když společnost začala přicházet o peníze.

Převedení naší podnikové strategie do účinného akčního plánu vyžaduje schopnost komunikace a disciplínu. Tabulka 4.15 nabízí rámec pro širší úvahu o čtyřech typických způsobech, jak si společnosti konkurují – v oblastech inovace, nákladů, služeb a kvality – v podstatě základy konkurenceschopnosti. Tabulka ukazuje klíčové příspěvky dodavatelského řetězce pro každou strategii (6).

Primární strategie	Zdroj výhody	Základ konkurenceschopnosti	Klíčový příspěvek dodavatelského řetězce
<i>Inovace</i>	Značková a jedinečná technologie	Žádané a inovativní produkty	Doba do uvedení na trh (time to market) a doba do vytvoření objemu produktu (time to volume)
<i>Náklady</i>	Nákladově efektivní operace	Nejnižší ceny v kategorii produktů	Efektivní, nízkonákladová infrastruktura
<i>Služby</i>	Vynikající služby	Přizpůsobení podle specifických potřeb zákazníka	Navržen od zákazníka směrem dovnitř
<i>Kvalita</i>	Nejbezpečnější, nejspolehlivější produkty	Produkt, na který se můžete spolehnout	Vynikající dodavatelský řetězec a kontrola kvality

Tabulka 4.15 - Příspěvy dodavatelského řetězce do podnikové strategie (zdroj: upraveno dle lit.6)

Určitý aspekt inovace, nákladů, služeb a kvality je součástí téměř každé strategie společnosti. Ale vedoucí společnosti se soustředí pouze na jednu z těchto oblastí jako na primární strategii, na jejich základ konkurenceschopnosti, která jim umožní vyhrát na zvoleném trhu. Z perspektivy dodavatelského řetězce každý základ konkurenceschopnosti vyžaduje jasnou strukturu, procesy, informační systémy a schopnosti.

Konkurence v oblasti nákladů

Společnosti, které soutěží v oblasti nákladů, nabízí nízké ceny, aby nalákaly kupující citlivé na cenu nebo aby udržely podíl na trhu zboží. Tato strategie vyžaduje vysoce výkonné a integrované operace a dodavatelský řetězec má kriticky důležitou úlohu, protože drží náklady na produkty a řetězec nízký. Nízkonákladový dodavatelský řetězec se zaměřuje na měřítko založená na efektivnosti, těmi jsou například: využití aktiv, inventární dny zásobení, náklady na produkty a celkové náklady na řetězec. Kriticky důležité jsou také standardizace produktů a procesů, stejně tak jako kvalita dodavatele a výroby a kontrola zásob.

Efektivita a nízké náklady jsou dobré, ale ne pokud jsou na škodu službám, inovaci nebo kvalitě a jeden z těchto prvků hraje klíčovou roli v podnikové strategii. Zvažte nízkonákladovou výrobu v zahraničí, kterou jsme zmínili již dříve. Většina oděvních výrobců převedla svou výrobu do jihovýchodní Asie, kde smluvní výrobci trvají na fixních časových výrobních programech, aby minimalizovali náklady. Tento úsporný přístup má za následek také nízkou přizpůsobivost a může mít nepříznivý dopad na cenové rozmezí v maloobchodní oblasti. Pokud jeden styl zaostává, zatímco jiný se rozjíždí, maloobchodníci jsou omezeni ve svých schopnostech měnit objemy a vytvářet směsi. Pokud mají velké množství nevhodného oblečení, obchody musí snižovat ceny zásob a zůstanou jim vyprázdňená cenová rozpětí. Až příliš často nejsou v hodnocení celkového dopadu strategických rozhodnutí v dodavatelském řetězci zahrnuty uniklé zisky a snížená rozpětí spojená se špatně sladěnou strategií řetězce.

Konkurence v oblasti inovace

Společnosti, jejichž primární strategií je inovace, se soustředí na vývoj „zabijáků“ ve svých kategoriích“ (produktů/služeb, které zlikvidují konkurenci ve svých oblastech) – produktů, které zákazník musí mít a které profitují ze značného zájmu spotřebitelů. A protože jejich produkty jsou nepostradatelné, tyto společnosti mohou požadovat vyšší cenu, což je výsada inovátorství. Základními zdroji moci pro tyto společnosti jsou nepřekonatelný marketing a vývoj produktů.

Jak dodavatelský řetězec podporuje společnost, která soutěží v oblasti inovace? U nových produktů a služeb může být okénko příležitosti, než rychlí hráči začnou brát podíl na trhu, velmi malé. Novátorské společnosti si velmi dobře uvědomují přínos rychlého vstupu na trh a získání výhody prvního na trhu, tudíž uvedení nového produktu je klíčově důležité. Rychlejší dodáním výrobků na trh může dodavatelský řetězec posílit příjmy a zisky. Z tohoto důvodu je důležité, aby společnost s inovací jako primární strategií integrovala

dodavatelský řetězec s řetězcem designu, kterým myslím všechny strany – jak vevnitř tak mimo podnik – které se účastní definování a navrhování nového produktu nebo služby.

Výzvu však nepředstavuje jen doba do uvedení na trh. Doba do vytvoření objemu produktu je také kriticky důležitá. Čím rychleji dokáže společnost zvýšit výrobu, aby uspokojila poptávku, tím větší jsou zisky a tím menší šanci mají imitátoři ji dohnat. Jednou z nejhorších věcí, které se můžou přihodit společnosti řízené inovací, je vytvoření silné poptávky po novém produktu a neschopnost tuto poptávku pokrýt. Získání výhody v podobě doby na vytvoření objemu produktu je důležitou zbraní proti konkurenci.

Integrace řetězce designu a řetězce dodavatelského je kriticky důležitá pro společnosti řízené inovací a zajišťuje rychlé a udržitelné spuštění nových produktů. Posun z vývoje produktů do objemové výroby při cílové hodnotě kvality vyžaduje management procesů, aktiv, produktů a informací. Integrace obou řetězců také zajišťuje, že jakmile poptávka nastartuje, celý dodavatelský řetězec je připravený - dodavatelé mohou zpracovat naše potřeby, systémy managementu objednávek podporují nové informace o produktech a prodejní kanály a obsluha jsou zaškoleni (3,12).

Konkurence v oblasti kvality

Společnosti, které soutěží v oblasti kvality, jsou známy špičkovým charakterem svých produktů a služeb stejně tak jako důsledným a spolehlivým fungováním. Vývoj produktů je pro kvalitu samozřejmě kriticky důležitý, ale stejně tak důležité jsou i klíčové procesy dodavatelského řetězce jako výroba, zásobení, záruka jakosti a zpětný tok. A když je produkt podléhající zkáze nebo křehký, doprava a skladování mají též nedílnou roli.

Jedním klíčovým atributem dodavatelského řetězce, který se týká kvality, je jednoznačnost původu, schopnost vystopovat produkt zpět ke svému zdroji – tento požadavek se rozšiřuje v mnoha odvětvích. Obavy o nezávadnost potravin a rostoucí trh organických a ekologických produktů značí, že spotřebitel chce být schopen vystopovat produkt z farmy až na talíř. Navíc v rostoucím počtu sektorů, jako jsou luxusní zboží, zábavný průmysl a farmaceutika, se objevilo padělané zboží. Aby se tomuto riziku vyhnuli, začali výrobci více a více používat speciální etikety.

Konkurence v oblasti služeb

Společnosti, které soutěží v oblasti služeb, upravují své nabídky podle specifických potřeb jejich zákazníků a jsou známy pro své vynikající služby klientům. Tyto společnosti

přizpůsobují své produkty a služby, aby si získaly zákaznickou věrnost a zaručily opakované prodeje. Aby firma vynikla v oblasti služeb, všechny procesy a informační systémy společnosti, které jsou v kontaktu se zákazníkem – jako sběr objednávek, splnění objednávky a fakturování - musí být rychlé, důkladné a bez závad. Schopnost integrovat vnitřní procesy a systémy s procesy a systémy klíčových zákazníků je základní dovedností.

Společnosti, které vynikají ve službách klientům, vyvinou schopnost rozdělení svých klientů do segmentů. Rozumějí vztahu mezi náklady na zásobení a výnosností a umí zhodnotit náklady na nabídku služeb přizpůsobených zákazníkovi. A proto nenabízí služby podle přání zákazníků, kteří nesplňují přísná obchodní kritéria. Převažuje u nich také zaměření na významné segmenty odvětví a na vývoj vztahů se svými předními zákazníky, což má za výsledek nižší obrát účtů a snížení nákladů na udržení zákazníků – to vše se sečítá.

Nejlepší společnosti si uvědomují, že nemohou být vším pro všechny. Identifikují, jak se odliší a jak budou řídit svůj dodavatelský řetězec, aby dosáhly nejlepšího výkonu ve své třídě na daném základu konkurenceschopnosti. Tato jasná orientace je odlišuje od konkurence a umožňuje jim získat nad ní náskok.

Dodavatelský řetězec podporuje každou podnikovou strategii. Je třeba si však uvědomit, že strategie je vytvořením rovnováhy. Žádný vůdce v oblasti nákladů si nemůže dovolit ignorovat služby klientům. Stejně tak nemůže inovátor ignorovat cenový strop trhu. Vůdci na poli výkonnosti dodavatelského řetězce rozumí vyrovnávání mezi úrovněmi služeb, dobami na realizaci produktu, aktivy a náklady, a činí rozhodnutí, která nejlépe vyhovují jejich strategickému poslání. Společnosti se mohou odlišit od konkurence výběrem orientace a dosažením nejlepšího výkonu dodavatelského řetězce ve své třídě ve zvolených klíčových oblastech.

Soulad s potřebami zákazníků

Naše předpoklady o tom, co zákazníci chtějí, jsou často špatné. Stejně tak často si zákazníci neuvědomují nebo nejsou schopni sdělit své potřeby. **Hlas zákazníka** je jedna z nových diskutovaných metodologií, která bývá při reorganizacích používána a která umožňuje podnikům opravdu poslouchat své zákazníky a rozumět jejich prostředí. Hlas zákazníka může pomoci odhalit a přeložit potřeby zákazníků do požadavků na nové produkty a služby, které využijí našich současných schopností dodavatelského řetězce, nebo jasně označí změny, které můžeme udělat, abychom využili nových obchodních příležitostí.

Soulad s potřebami zákazníků také znamená identifikaci konkrétních požadavků rozdílných segmentů trhu. Například výrobce Michelin s pneumatikami pro osobní auta má dva rozdílné segmenty trhu – výrobce aut a zákazníky sekundárního trhu. Výrobci aut jsou daleko více nároční a vyžadují, aby pneumatiky byly dodány přesně na čas a přímo k výrobním linkám, protože jakékoli zpoždění může způsobit nahromadění výrobních rozvrhů. Nejen že jsou více nároční, ale výrobci aut představují pouze nepatrný zisk ve srovnání s tučnými zisky na méně náročném trhu náhradních pneumatik. Takže bychom si mohli myslet, že segment sekundárního trhu bude prioritou, že? Špatně. Výrobci pneumatik, jako například Michelin, na první místo vždy staví výrobce aut, protože pneumatiky na novém autě jsou tahounem prodeje náhradních a protože smlouvy o dodávkách obsahují přísné pokuty. Výrobci pneumatik tedy musí hrát podle pravidel stanovených výrobcem aut. Pokud klíčovými požadavky zákazníka jsou spolehlivost a včasnost, jak tomu je v případě výrobců jako Michelin, tak je třeba udělat jeho prioritou neustálé zlepšování všech činností dodavatelského řetězce, které podporují tyto cíle výkonnosti – anebo zaplatit vysokou hladinou dokončeného zboží na skladě.

Pokud zákazníci nedostanou, co potřebují, ztratíme náš podíl na trhu. Pokud nevíme, co naši zákazníci chtějí, tak se jich musíme zeptat. Nebo použít hlas zákazníka, abychom to zjistili. A opětovně musíme provádět kontrolu, abychom porozuměli, jak se jejich potřeby mění.

Soulad s mocenským postavením

Dobrá strategie dodavatelského řetězce je založena na znalosti naší moci a vlivu u zákazníků a dodavatelů. Naše moc určuje, čeho může být realisticky dosaženo v oblasti reorganizace dodavatelského řetězce, aby byly splněny celkové strategické cíle.

Je pravda, že mnoho z inovátorů dodavatelského řetězce má záviděníhodnou pozici: jsou velcí a mají ohromný vliv na trhu. Ale každá společnost není schopná zastrašit své dodavatele, aby eliminovali všechny nedostatky. Až budeme dělat základní změny v rozšířeném dodavatelském řetězci, musíme vědět kolik moci a vlivu opravdu máme.

Velikost je důležitá. Velké společnosti mohou využít objemu jejich výstupní produkce, aby levněji nakoupily vstupní suroviny, zvýšily využití aktiv a snížily všechny náklady od informačních systémů po dopravu. Stejně tak důležité je, že mohou vnutit své vlastní procesy a pravidla dodavatelům a zákazníkům. V automobilovém průmyslu dodavatel, který zastaví výrobní linku nedodáním včas, může dostat pokutu až ve výši příjmu ušlého za dobu

zastavení linky. Tak je uvedeno v dodavatelské smlouvě. Samozřejmě všechny společnosti si toto dovolit nemohou, je k tomu potřeba moc – moc velké společnosti.

Velké společnosti mohou uplatňovat vysoký stupeň kontroly nad dodavatelským řetězcem a strukturovat jej takovým způsobem, který podporuje jejich strategické cíle. Když je společnost větší než její dodavatelé nebo zákazníci a oni ji potřebují více než ona je, tak je to společnost, kdo vládne. Ale velikost je relativní. Společnosti často podceňují svoji vlastní moc, protože uvažují v širokém, celosvětovém rámci místo toho, aby se zaměřily na úzký rámec státního nebo trhového segmentu. Dokonce i poměrně malé společnosti mohou najít způsob, jak strategicky spolupracovat s vybranými dodavateli nebo zákazníky, aby získaly náskok před konkurencí. Klíčem je segmentování, zaměření a konsolidace.

Pokud nejsme prioritou pro naše dodavatele a nedostává se nám řádné spolupráce a služeb, je třeba znovu zvážit naše vztahy s dodavateli.

Značka může být také důležitým zdrojem moci v dodavatelském řetězci, obzvláště na spotřebitelských trzích. Pokud jsou naše produkty vysoce žádané spotřebiteli, budeme mít větší vliv na maloobchody a jiné partnery v kanálu. Nedostupnost jen zvedá prestiž značky. Služby klientům, rychlé doručení nebo úplné vytlačení nákladů a nedostatků dodavatelského řetězce se mohou zdát společností se senzačními značkami nebo produkty jako irelevantní. Kupující vysoce žádaných produktů se naučili čekat a platit více.

Vždy je třeba se ujistit, že rozumíme naši odpovídající pozici, než začneme využívat moci svého dodavatelského řetězce. Dokonce i vůdci značek spotřebitelského baleného zboží, ti, jejichž produkt dominuje kategorii produktu, modifikují svoji fyzickou logistiku, aby pokryli poptávky klíčových maloobchodních účtů. Výrobci, kteří jsou na méně žádaném druhém místě na regálech maloobchodníků, musí jít dokonce ještě dál, aby přispěli na efektivnost logistiky u jejich klíčových účtů, musí například modifikovat balení produktů a poskytovat vysokou přizpůsobivost v dodávání. Tvrdá realita je, že dodavatelé značkového zboží druhého regálu prostě nemají tu moc dodavatelského řetězce jako vůdci v této kategorii. Změny v jejich dodavatelském řetězci musí vyhovět požadavkům maloobchodníků, dokonce i na úkor nákladů dodavatelského řetězce výrobce a výkonnosti zásob.

Stát se přizpůsobivými

Změna je skutečností. Podmínky trhu se mění, podnikové strategie se vyvíjí a přichází nové technologie. Pokud nedáváme pozor, náš dodavatelský řetězec může o své načasování přijít. Strategie dodavatelského řetězce, stejně jako naše podniková strategie, se musí přizpůsobovat.

I když ke změnám dochází neustále, četnost významných změn se liší v každém odvětví. Skladovatelnost v dodavatelském řetězci je určována interními a externími faktory, které mohou způsobit potřebu změnit organizaci. Tyto faktory zahrnují:

- *Novou technologii, která změní dynamiku našeho odvětví.* Internet například vytvořil přímé spojení se zákazníkem, takže společnosti mohly prodávat přímo a vynechat zprostředkovatele.
- *Změna v rozsahu podnikání.* Pokud společnost nabízí nové produkty nebo služby, zaměřuje se na nové trhy nebo se rozrůstá zeměpisně, může pro nezbytné rozšířit výrobní kapacitu, přidat nové distribuční schopnosti, vyvinout nové kanály, najít nové dodavatele a přehodnotit celkovou strategii dodavatelského řetězce.
- *Změna v našem základu konkurenceschopnosti.* Možná se objevil nový konkurent se silnější nabídkou nebo je potřeba změnit druh služeb, které nabízíme, abychom zvýšili podíl na trhu, nebo chceme soutěžit na novém trhu, který vyžaduje rychlejší dodávky, vyšší přizpůsobivost nebo vyšší kvalitu. Jakákoli velká změna základu konkurenceschopnosti ve společnosti by měla vést k přezkoumání celkové strategie a součástí dodavatelského řetězce.
- *Potřeba asimilovat novou akvizici.* Fúze a akvizice mohou vyžadovat reorganizaci dodavatelského řetězce. Až samotný postup ukáže, kde bude potřeba eliminovat nadbytečné prvky, kde ponechat operace oddělené a kde je integrovat.

Trajektorie růstu společnosti může mít také vážné důsledky. Roste nebo klesá objem prodeje? Rozrůstá se nebo zužuje naše odvětví? Organizace a procesy navržené pro řízení a podporu rostoucí společnosti nemusí během omezení být těmi správnými, protože středem pozornosti je nyní kontrola nákladů. V obou případech společnost může potřebovat upravení požadavků na dodavatele a změnu velikosti základního kapitálu.

Vzhledem k dynamickému charakteru průmyslových odvětví, podniků a životních cyklů produktů není vytváření a zavedení strategie dodavatelského řetězce úkolem provedeným jednou za jeden nebo dva roky, ale pokračujícím procesem rozhodování a činností. Nové příležitosti a hrozby přichází každý den. Životní praxí je také to, že hlavní inovace v dodavatelském řetězci mohou být zkopírovány. I když jako první vyrazíme, náš náskok se časem ztratí. Takže je třeba zůstat bdělí a dál hledat způsoby, jak zlepšit a odlišit výkon našeho dodavatelského řetězce.

Jak ukazuje tabulka 4.16, strategie dodavatelského řetězce zahrnuje mnoho propletených aspektů a stovky rozhodnutí, ať už velkých nebo malých. Michael Porter, guru strategií a

autor *Competitive Advantage* (Konkurenční výhoda) (30), pojednává o konceptu „fit“ (pozn. autorky - v článku o Michaelu Porterovi na internetu bylo uvedeno, že mluví o „strategy fitness“ tedy o „strategické kondici“), při které celá skupina činností podporuje zvolenou strategii konkurenceschopnosti. Jakákoli jednotlivá činnost může být zkopírována, ale dohromady s jinými tvoří systém, který je prakticky nemožné zkopírovat. Stejný koncept platí i pro naši strategii dodavatelského řetězce. Naše rozhodnutí dohromady vytváří dodavatelský řetězec, který je specificky náš a je jen obtížně zkopírovatelný ostatními. A toto je zdroj výhody nad konkurencí.

Téma	Současný převažující postup	Převažující postup v příští generaci
<i>Rámec strategie dodavatelského řetězce</i>	Důraz je na interní organizaci	Důraz je rozšířen na klíčové zákazníky a dodavatele
<i>Obsah dodavatelského řetězce</i>	Důraz je na funkční dokonalosti s odpovídajícím zdůrazněním funkčních měřítek, jakými jsou výrobní náklady položek a rozdíl nákupní ceny	Funkční strategie jsou integrovány jako část celkové strategie dodavatelského řetězce, aby bylo dosaženo zlepšení podnikové výkonnosti v oblastech, jakými jsou management nákladů dodavatelského řetězce, doba realizace objednávek, včasné dodání a inventární dny dodávek
<i>Podpora dodavatelského řetězce pro celkovou podnikovou strategii</i>	Strategie logistického řetězce klade důraz na základní schopnosti (plánování, zásobování, výroba a zpětný tok) a cíle výkonnosti	Schopnosti a cíle výkonnosti logistického řetězce jsou v souladu s marketingem, prodejem a strategiemi vývoje technologie, služeb a produktů
<i>Segmentace dodavatelského řetězce</i>	Jeden model řetězce je dominantní (sada schopností a cílů výkonnosti řetězce) a ostatní alternativní postupy jsou řízeny jen výjimečně	Je vyvinuto a optimalizováno několik modelů řetězce založených na segmentaci zákazníka a dodavatele
<i>Rozšíření napříč podniky</i>	Externí vztahy se zákazníky a dodavateli jsou řízeny s použitím existujících rolí, procesů a měřítek	Efektivní management externích vztahů je vyvíjen jako základní kvalifikace a je vybaven novými rolemi, procesy a měřítky

Tabulka 4.16 - Rysy strategie dodavatelského řetězce pro příští generaci (zdroj: upraveno dle lit.6)

Strategie příští generace

Struktury dnešních dodavatelských řetězců jsou navrženy převážně za účelem snížení nákladů prostřednictvím orientace na koncové procesy, jakými jsou například nákup, výroba a fyzická distribuce. Takto mohou vzniknout výkonné dodavatelské řetězce, které však často doopravdy nepodporují celkovou podnikovou strategii.

Strategie řetězce příští generace budou podporovat pokračující zlepšování v produktivitě, ale povedou také k dosažení podnikových výsledků – se silným zaměřením na zákazníka. V budoucnosti bude důležité identifikovat tyto cíle, které budou zahrnovat nové služby generující příjmy a schopnosti doby do uvedení na trh, doby do vytvoření objemu produktu a specifické schopnosti podle segmentu zákazníka.

V budoucnosti bude strategie dodavatelského řetězce přirozeně nahlížet na samotný řetězec jako na součást širší podnikové struktury a bude považovat klíčové plánované výsledky s dodavateli, zákazníky a partnery za základní prvky.

Řízení celého dodavatelského řetězce není jen o logistice, je o budování základní kompetentnosti, která povede k budoucí konkurenceschopnosti a bohatě přispěje k celkovému zvýšení výkonnosti podniku. Aby této výkonnosti bylo skutečně dosaženo, je třeba dbát na to, aby byla strategie návrhu SCM integrovanou součástí podnikové strategie a aby s ní byly seznámeny a souhlasily s ní všechny články v řetězci. Toto je velmi problematickou součástí implementace SCM, avšak bez ní a bez patřičného přizpůsobení se a případné reorganizaci řízení podniku, se úspěchu a výhod pramenících z SCM nedosáhne.

4.4 Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM

4.4.1 Úvod, motivace a oblasti SCM

Tuto kapitolu zabývající se stanovením relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v rámci dodavatelských řetězců bych ráda uvedla řečnickou otázkou. V České republice většina podniků sice o spolupráci s dodavateli něco ví, ale její praktická implementace už trochu pokulhává. O kvalitním ovládnutí svých dodavatelských řetězců ani nemluvě. Jaké motivační důvody by tedy tyto podniky měli mít, proč se těmto řetězcům věnovat?

Pokud umíme **definovat** náš dodavatelský řetězec – což není těžké – potom jej umíme i **změřit**. A jakmile jej změříme, uvidíme, že příležitosti jsou tak velké, že není třeba žádné jiné

motivace. Budeme chtít **zavést plynulé zlepšování** do našeho řetězce. V podstatě toto je dle mého názoru jediným podstatným argumentem, proč je řízení dodavatelského řetězce tak důležité. Komplikovanější už je však **způsob**, kterým můžeme dosáhnout těchto dvou základních principů řízení dodavatelského řetězce: definování/změření a tím zvýšení výkonnosti.

Definování dodavatelských řetězců

Jako většina módních hnutí bylo řízení dodavatelského řetězce (SCM) během posledních deseti let definováno a předefinováno spoustou různých způsobů. Definice do značné míry závisí na motivaci a zájmu. Poskytovatel technologie, který se snaží prodat software, může spojit SCM s užíváním pokročilé funkčnosti plánování; poskytovatel logistiky pro třetí stranu, který se snaží prodat své schopnosti outsourcingu, spojí SCM s distribučními postupy a poradenská firma prodávající své služby spojí SCM se svým duševním vlastnictvím. Ale existuje i objektivní, nezaujatý způsob definování SCM - model vymyšlený mezioborovou asociací Výbor pro dodavatelské řetězce známý jako SCOR (Supply Chain Operations Reference) – viz dále.

Zlepšení výkonnosti dodavatelského řetězce

Otázky ohledně výkonnosti dodavatelského řetězce mohou vyvstat v různých oblastech, jako např.

- účty zisků a ztrát
- účetní rozvahy
- firemní klíčové ukazatele výkonnosti
- průzkum spokojenosti zaměstnanců
- referenční karty zákazníků
- zprávy o konkurenci na trzích
- komentáře a hodnocení analytiky

Nakonec ale otázky ohledně výkonnosti dodavatelských řetězců přinutí společnost jednat. Vyvstává tak další problém a tím je, jak jednat.

Vůdčí společnosti v každém odvětví průmyslu již pozvolna začínají mít týmy kvalifikovaných a motivovaných business manažerů, které se snaží postavit integrované dodavatelské řetězce. Ale mnoho z těchto manažerů se dostane do nesnází, projekty se zaseknou a cenné iniciativy

jsou opuštěny. Tak tomu ale nemusí být. SCOR nabízí technický přístup krok po kroku, který může pomoci analyzovat, navrhnout a vylepšit výkonnost dodavatelského řetězce. Jeho rámec je přesný a pružný zároveň a umožňuje mu tak fungovat v jakémkoli odvětví a otázce dodavatelského řetězce.

Z rozhovorů v rámci výzkumu charakterizovaného v kapitole 4.1 vyplynulo několik společných základních situací, které mohou nastat v podnikání, a které, jak se zdá, zahrnují snad téměř všechny možnosti. Některé z těchto situací jsou vzácnější, zatímco jiné můžeme nalézt téměř ve všech společnostech. Jelikož se tyto příklady z výzkumu týkaly bezprostředně oblasti měření a zvyšování výkonnosti, rozhodla jsem se je zařadit až do této kapitoly.

Situace 1: sestavení plánu investic do technologií

Hlavní ekonomka se vyhnula tlaku instalovat podnikový informační systém (ERP) před rokem 2000, protože podle ní splnění Y2K jednoduše nebylo dostatečně dobrým důvodem, aby v její společnosti došlo k pozdvižení, které by toto zavedení přivodilo. Dokonce i po Y2K, přestože sledovala rychlý vývoj webových aplikací a silných pokročilých systémů plánování, neměla plán investování do technologií, který by podporoval obchodní strategii společnosti.

Situace 2: hledání návratnosti investic

Společnost zakoupila svůj ERP balíček u prodejce snažícího se splnit prodejní cíle na konci čtvrtletí. Koupě zahrnovala všechny nejnovější doplňky jako například management vztahu se zákazníkem, zpracování transakcí, pokročilé plánování dodavatelského řetězce a webové portály umožňující samoobslužné využití zákazníkem a dodavateli – bez toho, že by si ověřili opravdu nutnost všech těchto doplňkových softwarových aplikací. Nyní ale vedoucí tým hledá odpověď na ošidně složitou otázku: Kdy uvidíme návrat investic ve výkaze o výnosech?

Situace 3: vytváření strategie dodavatelského řetězce

Tři divizní ředitelé – obchodní, marketingový a provozní – spojili své důkladně promyšlené strategie, aby uvnitř jejich oddělení uzpůsobili pro dodavatelský řetězec. Poté se značným úspěchem investovali do programové technologie, výrobních postupů a vývoje produktu. Ale co nyní chybělo, byl komplexní návrh, který by zkomboval jejich individuální snahy s cílem rozvinutí zisku a výkonnosti celé společnosti.

Situace 4: realizace strategie dodavatelského řetězce

V jedné společnosti se již rozhodli pro implementaci SCM. Pro tento účel se spojili i s externí poradenskou společností a z vlastních řad vyčlenili kompetentního pracovníka – tzv. koordinátora projektu. Tento pracovník společnosti pro oblast managementu dodavatelského řetězce svolal dohromady skupinu vybraných členů z různých funkčních oblastí podniku na strukturovanou diskusi o řešení problémů, na které byl dohodnut seznam cca 40 projektů s nejvyšší důležitostí. Ale jakmile se začalo s realizací, výsledky nebyly povzbudivé. Ředitelé byli žádáni o podporu různých iniciativ, které si vyžadovaly mnoho stejných finančních, lidských a technických zdrojů. Zdálo se, že cíle si odporují. Bylo potřeba srovnat cíle a projekty seřadit podle priority, aby dostupné zdroje byly dobře využity.

Situace 5: zlepšení prodeje a plánování operací

Ředitel jednoho podniku čelil vážným finančním problémům a klesající spokojenosti zákazníků, což bylo způsobeno nedostatkem surovin, nevhodnou kapacitou, špatnými prognózami a nahromaděním zásob. Bylo třeba vyřešit problémy v plánování a prognózách a dát opět do pořádku účetní rozvahu.

Situace 6: splnění finančních závazků

Nově jmenovaný generální ředitel slíbil představenstvu společnosti, že zvýší zisk. Analýza účetních rozvah a účtů zisků a ztrát v podniku v porovnání s konkurencí ukázala, že přímé a nepřímé náklady společnosti vybočovaly a že její cyklus od objednávky po inkaso byl příliš dlouhý. Vedení bylo pověřeno identifikací, které procesy je třeba zlepšit, aby byl získán reálně předvídatelný výsledek, který uklidní akcionáře.

Situace 7: získání podpory a kompetence

Vedoucí nového týmu na řešení dodavatelského řetězce potřebovala osvědčenou metodu na hodnocení a realizaci projektů. To znamenalo moci ukázat zdokumentované příklady jejího použití a důkazy o její opakovatelnosti a přizpůsobitelnosti. Jakmile by tuto metodu přijala, musela by ji uplatnit napříč organizací, což by vyžadovalo reference od vedení a snadný a levný přístup k metodě samotné. Nakonec by musela dát dohromady tým, který by uměl použít tento model a zaručil by rychlý úspěch.

Situace 8: optimalizace podnikového informačního systému (ERP)

S vleklou se zavedením ERP a rostoucí automatizací podnikových procesů došlo náhle v jednom podniku k potížím. Vedoucí projektu tušil proč: společnost byla organizována podle strnulých a vertikálně rozvrstvených funkcí, které určovaly AS IS postupy. Ale ERP systém byl v podstatě horizontálně orientovaný, organizovaný podle toku transakcí za nákupní a odbytové objednávky, prognózy, hlavní data a podobně. Jak by mohla podniková kultura přejít od funkčního k procesnímu managementu?

Situace 9: maximalizace využití existující technologie

Kolegové vyvíjeli nátlak na ekonomickou ředitelku, aby vyměnila dva roky starý informační systém za nový, značkový systém, který nabízí pokročilé plánování dodavatelského řetězce. Ale analýza návratnosti investic nedávala smysl. Detailnější průzkum ukázal, že ne všichni podnikoví vedoucí si stěžovali. Ředitelka naopak zjistila, že existoval přímý vztah mezi spokojeností podnikových vedoucích a jejich snahou zvládnout tento systém. Ti, kteří byli nejméně spokojeni, nezvládali zavedení systému velmi dobře, a následkem toho používali jen několik základních ze škály dostupných modulů. Bylo potřeba motivovat podnikové vedoucí, aby lépe využívali existující soubor funkcí. V tomto případě bylo školení a motivace pracovníků prvním, nejlevnějším a současně nejlepším řešením.

Situace 10: dosažení vynikající znalosti provozu

Výkonný tým se shodl, že společnost odliší použitím strategie vynikající znalosti provozu. Mezi dalšími návrhy byly těsný vztah se zákazníkem a inovace produktů. Nyní tým musel více takticky definovat, jakými rysy se dodavatelský řetězec s vynikajícím provozem vyznačuje.

Všechny tyto příklady mají něco společného. Ve všech případech by pomohlo sledování a měření definovat dodavatelské řetězce, změřit závažnost problémů a identifikovat nezbytné změny pro zlepšení výkonnosti.

4.4.2 Zvyšování výkonnosti dodavatelských řetězců

Po celém století nebo ještě déle, kdy se manažeři spoléhali na tradiční postupy účetnictví, aby mohli sledovat svoji výnosnost, začínají nyní zpochybňovat relevantnost těchto metod. Účetní systémy, které jsou dnes stále používány většinou společnostmi, spoléhají na nahodilé postupy

přiřazování režijních a nepřímých nákladů, a tudíž často zkresluje skutečnou výnosnost jak produktů, tak zákazníků. Jak dále uvidíme, tyto tradiční účetní metody jsou často velmi nevhodné pro analyzování výnosnosti zákazníků a trhů, jelikož byly původně vytvořeny pouze pro měření výrobních nákladů.

Jelikož logistické řízení je konceptem orientovaným na toky s cílem integrování zdrojů napříč řetězcem, který vede od dodavatelů až ke konečným zákazníkům, je žádoucí mít prostředek, jehož pomocí mohou být vyhodnoceny náklady a výkonnost tohoto řetězce.

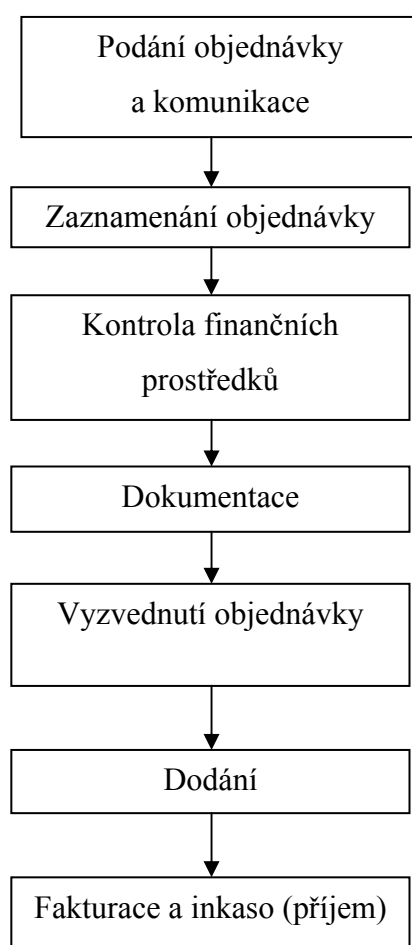
Jedním z hlavních důvodů, proč se přijetí integrovaného přístupu k logistice ukázalo tak obtížným pro mnoho společností, je pravděpodobně nedostatek příslušných informací o nákladech. Potřeba řídit celkovou distribuční činnost jako kompletní systém, to znamená sledovat, jak rozhodnutí přijatá v jedné oblasti nákladů ovlivňují jiné oblasti, má důsledky pro systémy provozního účetnictví celé organizace. Tradiční systémy provozního účetnictví obvykle shrnují náklady do širokých, úhrnných kategorií, které potom brání detailnější analýze nezbytné pro identifikaci skutečných nákladů zásobování zákazníků konkrétními mixy produktů. Bez této schopnosti analyzovat souhrnné náklady je nemožné odhalit potenciál na vyrovnávání nákladů, který může v logistickém systému být.

Výsledky vyrovnávání jsou obecně hodnoceny dvěma způsoby: z pohledu jejich dopadu na celkové náklady a jejich dopadu na tržby. Vyrovnání nákladů je například možné takovým způsobem, že i když se celkové náklady zvýší, lepší služby, které jsou nyní poskytovány, povedou i k nárůstu tržeb. Pokud je rozdíl mezi příjmy a náklady větší než dříve, může být vyrovnání považováno za zlepšení efektivního využití nákladů. Avšak bez adekvátního systému provozního účetnictví, který je zaměřen na logistiku, je identifikování výhodnosti konkrétního vyrovnání nesmírně těžké.

4.4.2.1 Analýza celkových nákladů

Mnoho problémů na provozní úrovni v logistickém řízení je způsobeno tím, že napříč podnikovým systémem nebyly uváženy důsledky jak přímých, tak nepřímých konkrétních rozhodnutí. Až příliš často mohou vést rozhodnutí přijatá v jedné oblasti k nepředvídaným výsledkům v jiných. Změny v politice minimální hodnoty objednávky mohou například ovlivnit způsoby objednávání u zákazníků a vést k dalším nákladům. Podobně změny v rozvrzích výroby, které mají za cíl zlepšit výkonnost výroby, mohou vést k výkyvům v dostupnosti zásob dokončené výroby, a tím ovlivnit služby klientům.

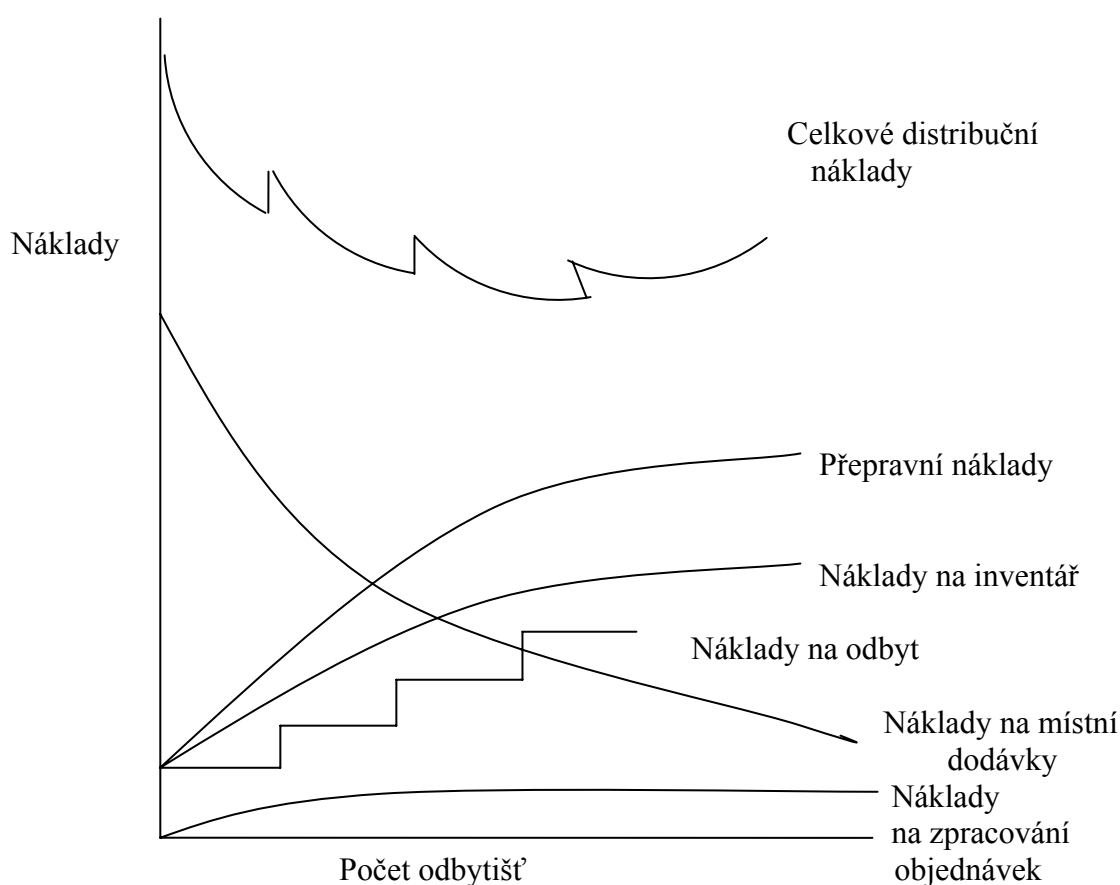
Problémy spojené s identifikací dopadů distribučních politik na celkový systém jsou nesmírné. Logistika svojí podstatou protíná organizační funkce tradiční společnosti a má dopad na náklady většiny těchto funkcí. Tradiční účetní systémy s identifikací těchto dopadů napříč společností většinou nepomohou, jelikož často shrnou náklady spojené s logistikou do jiných nákladů. Náklady na vyřizování objednávek jsou například záplatou nákladů z různých funkčních oblastí podniku, které je obyčejně obtížné sjednotit. Obrázek 4.10 ukazuje různé náklady, které jsou zahrnuty v kompletním cyklu zpracování objednávek; každý z těchto prvků má fixní a variabilní část nákladů, která povede k rozdílným celkovým nákladům každé objednávky.



Obrázek 4.10 - Stádia cyklu od objednávky po inkaso (zdroj: upraveno dle lit.5)

Účetní metoda pro sestavení rozpočtu a vytváření standardů měla tendenci rozškátulkovat účty společnosti; a proto je zde sklon stanovit rozpočty na funkční bázi. Problémem však je, že náklady firemních postupů se většinou neomezují na stejné nepropustné kategorie. Povahou logistiky je, že jako kámen hozený do rybníka jsou důsledky konkrétních postupů rozšířeny i mimo oblast jejich přímého dopadu.

Dalším rysem logistických rozhodnutí, který přispívá ke komplexitě vygenerování příslušných informací o nákladech, je, že tato rozhodnutí jsou obvykle přijímána podle kritéria existujícího systému. Cílem analýzy celkových nákladů v tomto kontextu je identifikace změny v nákladech, kterou tato rozhodnutí přinesla. Náklady musí být tudíž nahlíženy jako přírůstkové – změna v celkových nákladech způsobená změnou systému. Tudíž přidání dalšího skladu do distribuční sítě přinese změny nákladů v dopravě, investicích do zásob a v komunikacích. Rozdíl přírůstkových nákladů mezi těmito dvěma možnostmi je důležitou účetní informací pro rozhodování v tomto případě. Obrázek 4.11 ukazuje, jak mohou být celkové náklady na logistiku ovlivněny přidáním skladiště do systému nebo jeho odebráním.



Obrázek 4.11 - Celkové náklady distribuční sítě (zdroj: upraveno dle lit.5)

Vývoj systému celkových nákladů

Společnosti vyvíjející měřicí systém celkových nákladů by měly použít strukturovaný postup. Tento postup by měl mít přibližně takovou podobu:

1. **Identifikace položky celkových nákladů k vyhodnocení.** Ne všechny nákupní položky vyžadují měření celkových nákladů. Obvykle se jedná o 20 procent

nakoupených položek, které tvoří 80 procent celkových nákladů (opět využití Paretova pravidla). Nejlepšími kandidáty, co se týká celkových nákladů, jsou takové položky, které mají nejsilnější dopad na nákupní rozpočet. Problematické položky, které přispívají k vysokým nákladům na nevykonnost, jsou další logickou volbou. Dobrými kandidáty jsou i skupiny podobných položek. Podobné položky od stejného dodavatele mohou být sloučeny do složeného indexu celkových nákladů.

2. **Mapování procesů a identifikace ovlivněných funkcí nebo činností a s nimi spojené náklady.** Některé funkce nebo činnosti jsou ovlivněny, když dodavatel nesplní své normy výkonnosti. Pro lepší pochopení je třeba, aby tým celkových nákladů identifikoval skutečná stádia v procesu při zpracování objednávky. To znamená, že musí sledovat položku, když je odeslána od dodavatele, zkontrolována, uložena do zásob, použita ve vnitřním procesu a dodána zákazníkovi. Při mapování tohoto sledu událostí měření celkových nákladů vyžaduje, aby oddělení nebo funkce zaznamenaly čas a zdroje věnované obvyklé činnosti, stejně tak jako jakoukoli další sekundární činnost věnovanou vyřešení možných problémů.
3. **Identifikace rozsahu tohoto modelu a prvků nákladů.** Jakmile tým rozumí toku materiálů napříč dodavatelským řetězcem, měl by se zaměřit na hlavní náklady spojené s tímto procesem. V tomto bodě by tým měl zajistit, že rozsah modelu není příliš široký, že je relevantní a že prvky jsou regulovatelné.
4. **Identifikace kritérií výkonnosti, sběr dat a realizace modelu.** Tento krok stanovuje kategorie a kritéria, která jsou použita pro srovnání skutečné a očekávané výkonnosti dodavatele. Společnost může také zahrnout jiné oblasti a parametry výkonnosti, které jsou specifické pro její provozní požadavky. Relevantní srovnání, která spojují tato kritéria výkonnosti se skutečnými náklady, jsou také důležitá. Tento krok vyžaduje zavedení strukturovaného měřicího a záznamového systému, který bude monitorovat celkové náklady na položku nebo na skupinu položek. Větší a složitější systémy budou vyžadovat automatizovaný systém na sběr dat a generování zpráv o celkových nákladech.
5. **Dokumentace modelu a jeho využití!** Data o celkových nákladech umožňují srovnání mezi dodavateli a alternativními distribučními kanály. Vývoj standardizovaného ukazatele nebo indexu podporuje přímá srovnání nebo klasifikace dodavatelů podle jejich celkových nákladů. Standardizovaný index umožňuje srovnání

celkové výkonnosti dodavatelů. Tento index dává do vztahu celkové náklady a smluvní pořizovací cenu:

$$\text{Index celkových nákladů} = \frac{(\text{pořizovací cena} + \text{náklady při nevyhovění požadavku})}{\text{pořizovací cena}}$$

Tento index umožňuje srovnání indexu výkonnosti v oblasti celkových nákladů u jednoho dodavatele s jiným dodavatelem bez ohledu na konkrétní částky. Pokud dodavatel A má hodnotu indexu 1,3 a dodavatel B má hodnotu 1,1, pak je to samozřejmě dodavatel B, kdo dodává s nižšími náklady. Za každou jednu korunu zaplacenou dodavateli A za pořízený materiál, jsou celkové náklady obchodování s tímto dodavatelem 1,30 Kč. Měření celkových nákladů identifikuje alternativní dodavatelské řetězce, které mají potenciál poskytovat nejnížší celkové náklady. Monitorování a identifikování kritérií výkonnosti a nákladů na nevykonnost vyžaduje čas a úsilí na identifikaci položek.

Měření celkových nákladů na vlastnictví je stále více důležité, jelikož manažeři dodavatelského řetězce usilují o vybrání zdrojů zásobování a distribuce, které mají nejnížší celkové náklady (nikoli nejnížší cenu). Celkové náklady na vlastnictví se netýkají jen položek pořízených od externích dodavatelů, ale také těch položek, které byly vyrobeny uvnitř společnosti. Společnosti zavádí systémy celkových nákladů, aby dosáhly velmi specifických přínosů. Metoda celkových nákladů na vlastnictví dovoluje společnosti:

- vybrat zdroje zásobení a distribuční kanály na základě zvážení celkových nákladů.
- zlepšit výkonnost dodavatele a distributora pomocí identifikace oblastí nevykonnosti s odpovědností za nápravné opatření.
- jasně definovat očekávání, co se týká výkonnosti, a sdělit je partnerům v dodavatelském řetězci. Systémy celkových nákladů by měly mít mechanismus zpětné vazby, který by zprostředkoval jak pozitivní tak negativní odezvu na dodavatele.
- zvýšit odpovědnost a kontrolu partnerů v dodavatelském řetězci. Celkové náklady vyžadují, aby manažeři dodavatelského řetězce rozšířili obeznámenost s necenovými faktory, které jsou v moci dodavatelů a distributorů a které přispívají k celkovým nákladům.

- vybrat preferované dodavatele/distributory na základě hodnoty výkonnosti. Praxe rozvíjení spolupráce s partnery po delší dobu vyžaduje komplexní data o výkonnosti. Data o celkových nákladech umožňují firmě seřadit účastníky v dodavatelském řetězci a vybrat ty nejlepší.
- zavést disciplínu měření napříč organizací prostřednictvím spolehnutí se na objektivní a důsledný nástroj hodnocení.

Informace získané měřením celkových nákladů mohou být použity v několika oblastech. Tato data jsou základem schopnosti kvantitativně určit oblasti nevýkonnosti a komunikovat je dál tak, aby došlo k soustředění snah o zlepšení výkonnosti. Informace o celkových nákladech jsou také používány při smluvních jednáních, aby byly identifikovány oblasti vyžadující smlouvou zaručená zlepšení výkonnosti. Tyto informace pomáhají dále v celkovém procesu výběru dodavatele, protože poskytují historická data výkonnosti a prostředek umožňující klasifikaci výkonnosti dodavatele/distributora, což je obzvláště užitečné, pokud společnost redukuje svoji bázi dodavatelů. A na závěr strukturovaný přístup k celkovým nákladům může kupující společnosti umožnit kompenzování nákladů na nevýkonnost prostřednictvím transakcí vrácených zpět nevýkonným partnerům. V budoucnosti zajisté uvidíme mnohé další inovátorské použití dat o celkových nákladech.

Celkové náklady dodavatelského řetězce =	Nákupní cena	
	+ Náklady na výkonnost dodavatele	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita dodavatele • výkonnost dodávání
	+ Pořizovací cena	<ul style="list-style-type: none"> • řízení dokumentace • plánování • obstarávání • taktické nakupování • dopravné/clo • příjem • záruka jakosti • náklady na sklad • řízení výroby • kompletace komponent do celků v rámci skladu /řídící systém kanban • účetnictví výroby
	+ Nesynchronizované plánování	<ul style="list-style-type: none"> • zpoždění mezi periodami MRP • změny rozvinuté kvůli MRP („efekt biče“)
	- Návratnost spekulací (schopnost splnit poptávku směrem výše)	<ul style="list-style-type: none"> • nositel: zisková přírážka
	+ Náklady spekulací	<ul style="list-style-type: none"> • vyrovnávací náklady (zásoby, kapacita) • náklady na požadavek rychlosti realizace • náklady na přizpůsobivost směrem výše (např. + 30% v daném týdnu nebo měsíci) • nadbytečné zásoby • zásoby se sníženou cenou
	+ Výrobní náklady	<ul style="list-style-type: none"> • práce, suroviny, atd.
	+ Prodejní režie	<ul style="list-style-type: none"> • odbyt, obecné a administrativní výdaje
	+ Náklady na distribuci	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na dopravu
	+ Zisk	
	= Prodejní cena	

Tabulka 4.17 - Model celkových nákladů dodavatelského řetězce (zdroj: upraveno dle lit.4)

4.4.2.2 Zásady provozního účetnictví logistiky

Z předchozích poznámek je jasné, že problémem vývoje vhodného systému účetnictví založeného na logistice je hlavně zaměření. Je potřeba zaměřit se na výstup distribučního systému, v podstatě na poskytování služeb klientům, a identifikovat charakteristické náklady spojené s tímto výstupem. Tradičním účetním postupům toto zaměření chybí hlavně z toho důvodu, že byly navrženy za jiným účelem.

Jednou z hlavních zásad účetnictví logistiky je, že systém má v sobě odrážet toky materiálu - to znamená, že by měl být schopen identifikovat náklady, které vznikají poskytováním služeb zákazníkům na trhu. Druhou zásadou je, že by měl být schopen umožnit provedení oddělených analýz nákladů a příjmů podle typu zákazníka a podle segmentu trhu nebo distribučního kanálu. Tento druhý požadavek je tu kvůli rizikům, která tkví v používání pouze průměrných hodnot, například průměrných nákladů na dodávku, jelikož tyto hodnoty mohou často ukrývat podstatné výkyvy od průměru.

Zprovoznění těchto zásad vyžaduje účetnictví orientované na „výstupy“. Jinými slovy, musíme nejdříve definovat žádané výstupy logistického systému a pak se snažit identifikovat náklady spojené s poskytováním těchto výstupů. Užitečným konceptem pro tento postup je idea „mise“. V kontextu logistiky je mise souborem cílů služeb zákazníkům, kterých má být dosaženo systémem v určitém kontextu trhu/produktu. Mise mohou být definovány podle druhu zásobovaného trhu. Mise svojí povahou protíná tradiční hranice uvnitř společnosti. Obrázek 4.12 ukazuje tento koncept a zobrazuje rozdíl mezi orientací na „výstupy“, která je založena na misích, a orientací na „vstupy“, která je založena na funkcích (4).

Úspěšné dosažení určených cílů mise zahrnuje vstupy z velkého počtu funkčních oblastí a center činností uvnitř společnosti. Tudíž efektivní systém účetnictví logistiky se musí snažit určit celkové systémové náklady na splnění žádaných cílů („výstup“ systému) a náklady různých vstupů, které se na dosažení výstupů podílejí. Zájem o přístup k tomuto problému u odborníků i veřejnosti roste.

Obrázek 4.12 ukazuje, jak tři distribuční mise mohou mít rozlišný dopad na náklady center činností/funkčních oblastí a jak tím mohou dát logický základ účetnictví uvnitř společnosti. Jako metoda výpočtu nákladů nebo sestavování rozpočtu je účetnictví misí opakem tradičních postupů: v tomto schématu je funkční rozpočet určován požadavky misí, kterým slouží. A proto jsou v obrázku 4.12 náklady na mise identifikovány horizontálně a funkční rozpočty z nich mohou být vypočítány vertikálně.

	Funkční oblast/centrum činnosti 1	Funkční oblast/centrum činnosti 2	Funkční oblast/centrum činnosti 3	Funkční oblast/centrum činnosti 4	Celkové náklady na misi
Mise A	100	90	20	80	290
Mise B	50	70	200	20	340
Mise C	70	30	50	70	220
Vstupy center činnosti	220	190	270	170	850

Obrázek 4.12 - Rozpočet programu (v tisících USD) (zdroj: upraveno dle lit.4)

Jestliže je teorie účetnictví misí správná, jak je možné ji uvést do praxe? Průkopnická Barrettova práce (1) vyvinula rámec pro aplikaci účetnictví misí. Tento přístup vyžaduje nejdříve identifikaci center činností spojených s konkrétní distribuční misí, např. doprava, skladování, zásoby apod., a poté izolaci přírůstkových nákladů z každého centra činností, které vznikly v důsledku vykonání této mise. Přírůstkové náklady jsou použity, protože je důležité nebrat v úvahu „utopené“ náklady nebo náklady, které by teprve vznikly, i kdyby mise byla přerušena. Abychom uvedli tento koncept do praxe, můžeme použít myšlenku přiřaditelných nákladů (attributable costs): *Přiřaditelné náklady jsou náklady za položku, ke kterým by nedošlo, kdyby byly produkt nebo funkce úplně přerušeny beze změny podpůrné struktury organizace (1).*

Při určování nákladů centra činnosti, např. dopravy, odpovídající určité misí je třeba si položit otázku: „Jakým nákladům bychom se vyhnuli, kdybychom přestali zásobovat tohoto zákazníka nebo tento segment/kanál?“ Tyto odstranitelné náklady jsou skutečnými přírůstkovými náklady na zásobování zákazníka/segmentu/kanálu. Tyto náklady budou často

podstatně nižší než průměrné náklady, protože mnoho distribučních nákladů je pevných a/nebo sdílených.

Tento přístup se stane obzvláště účinným, když je zkombinován s analýzou příjmů ze zákazníka, protože i zákazníci s nízkým nákupem zboží mohou být výnosní v rámci přírůstkových nákladů, když ne na bázi průměrných nákladů. Jinými slovy, společnost by na tom byla hůře, kdyby tyto zákazníky opustila.

Těchto poznání může být dosaženo rozšířením konceptu provozního účetnictví mise tak, aby byly získány analýzy výnosnosti zákazníků, segmentů trhu nebo distribučních kanálů. Termín „účetnictví výnosnosti zákazníka“ popisuje jakýkoli pokus uvést do vztahu příjem od zákazníka, segmentu trhu nebo distribučního kanálu a náklady na zásobení tohoto zákazníka/segmentu/kanálu.

4.4.2.3 Logistika a konečný vliv na výkonnost

Bouřlivé podnikatelské prostředí na konci 20. století vedlo mezi manažery k větší obeznamení s finančními rozměry rozhodování. Krátkodobá výnosnost se stala řídicí silou, která – i když možná chybně – určuje směr společnosti. V některých případech toto vedlo k limitujícímu a potenciálně nebezpečnému zaměření na krátkou dobu do budoucnosti. Můžeme tudíž zjistit, že investice do značek, do výzkumu a vývoje a do kapacity mohou být dost dobře omezeny, pokud není naděje na okamžité splacení.

Stejně tak silný vliv na rozhodování managementu má cash-flow. Silný a pozitivní tok hotovosti se stal stejně tak žádaným cílem managementu jako zisk.

Třetím finančním rozměrem rozhodování je zužitkování zdrojů a konkrétně využití fixního a provozního kapitálu. Ve většině organizací je vyvíjen tlak na zlepšení produktivity kapitálu – na maximální využití aktiv. V tomto ohledu je obvyklé použití konceptu návratnosti investic (ROI). Návratnost investic je poměr mezi čistým ziskem a kapitálem, který byl použit na dosažení tohoto zisku, a proto (5):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Použitý kapitál}}$$

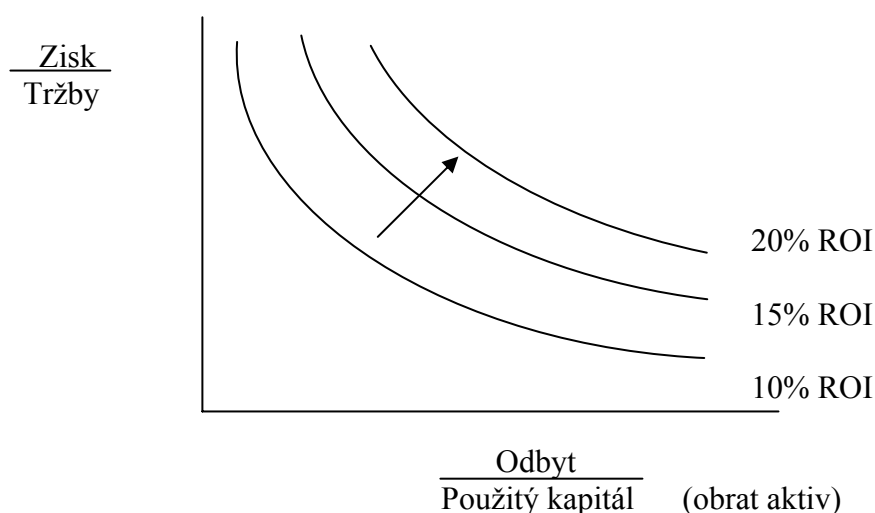
Tento poměr může být dále rozšířen (5):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Použitý kapitál}}$$

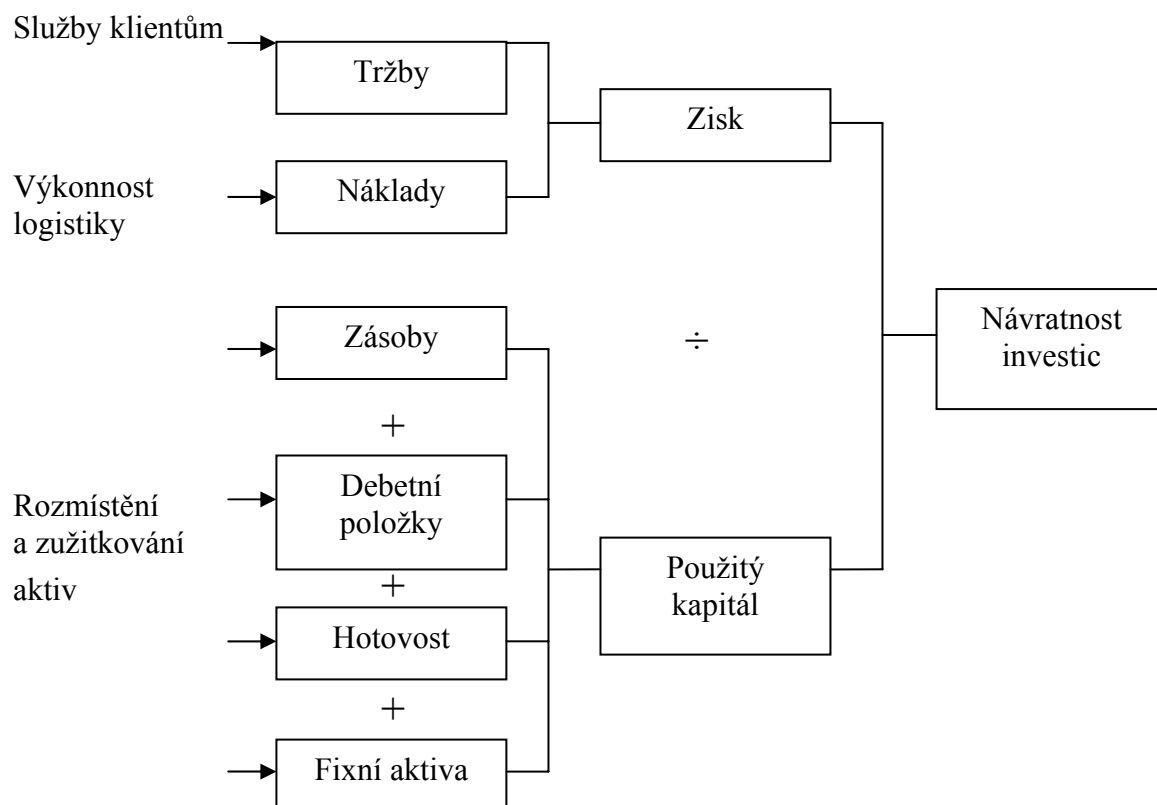
Jak můžeme vidět, ROI je produktem dvou poměrů: prvního poměru zisk/tržby, který se běžně označuje jako marže, a druhého tržby/použitý kapitál, který se nazývá obratem kapitálu. Aby bylo dosaženo zlepšení ROI, musí se tudíž první nebo druhý poměr, nebo oba dva, zvýšit. Mnoho společností v jejich snaze zvýšit ROI obvykle zaměří svou pozornost na rozpětí, ale efektivnější pro posílení ROI může často být využití síly zlepšeného obratu kapitálu. Mnoho úspěšných maloobchodníků si již dávno uvědomilo, že velmi malý čistý zisk může vést k vynikající ROI, pokud je produktivita kapitálu vysoká, např. omezené zásoby, vysoký odbyt na čtvereční metr, pronajatá pracoviště místo vlastněných, atd.

Obrázek 4.13 ukazuje příležitosti pro posílení ROI prostřednictvím dosažení lepšího rozpětí nebo vyšších obrátů aktiv nebo obou dvou. Každá „iso křivka“ odráží v sobě různé způsoby, jak může být dosaženo stejného ROI pomocí specifických kombinací rozpětí a obratu aktiv. Výzvou pro management logistiky je najít způsoby, jak posunout tuto iso křivku více doprava.

Způsobů, kterými management logistiky může ovlivnit ROI, je mnoho a jsou různé. Obrázek 4.13 upozorňuje na hlavní prvky určující ROI a na potenciál pro zlepšení prostřednictvím efektivnějšího logistického řízení. Podívejme se na každé z těchto polí postupně:



Obrázek 4.13 - Vliv marže a obratu aktiv na ROI (zdroj: upraveno dle lit.5)



Obrázek 4.14 - Vliv logistiky na ROI (zdroj: upraveno dle lit.5)

Tržby

I když přímý vztah mezi službami a odbytem může být nezměřitelný, existuje mnoho důkazů, že kvalitnější služby klientům vedou k lepšímu odbytu. Pokud jsou jiné prvky vyrovnané, služby mohou být silným zdrojem odlišení na trhu, jak již bylo uvedeno výše.

Náklady

Bylo odhadnuto, že napříč průmyslovými odvětvími v rozvinutých státech se distribuční náklady jako procento z tržeb obvykle pohybují mezi 5 a 10 procenty.

I když v posledních letech díky lepšímu zvládnutí logistiky tyto náklady klesly jako procento z tržeb, pro kteroukoli společnost stále představují značné břemeno. Je třeba si také uvědomit, že logistické náklady vyjádřené jako procento z přidané hodnoty rostou u mnoha společností. Toto je způsobeno poklesem přidané hodnoty, jelikož tyto společnosti převádí (outsourcing) stále více a více svých vstupních potřeb (např. součásti, balení, služby apod.). V mnoha společnostech existuje značný prostor pro lepší řízení nákladů na logistiku, a tudíž pro navýšení zisků. Obrázek 4.13 ukazuje možnost zvýšení výnosnosti, když jsou zisková rozpětí nízká v závislosti na distribučních nákladech.

V případě, který je zobrazen na obrázku 4.13, se z 10-ti procentní snížení logistických nákladů, pokud jsou ostatní prvky vyrovnané, stane 20-ti procentní zvýšení zisku.

Skrytými náklady na logistiku jsou úroky účtované za držení zásob. Jelikož jsou tyto úroky většinou systémů účetnictví managementu jen vzácně identifikovány zvlášť, mnoho manažerů neví, kolik je zásoby stojí. Samozřejmě nejde jen o úroky a náklady na kapitál, které se musí uvážit vůči vedení zásob. Musíme také zvážit další náklady, jako jsou zastarávání a opotřebování, pojištění, ztráty ve skladech, náklady na kontrolu zásob apod. Je odhadováno, že jen udržování zásob přijde nejméně na celkem 25% ročně jeho účetní hodnoty.

Rozmístění a využití aktiv

V mnoha zemích jsou reálné úrokové sazby velmi vysoké – jinými slovy nominální úroková sazba mínus míra inflace. Tudíž pokud jsou úrokové sazby 12 procent, ale inflace je 18 procent, je reálná úroková sazba -6 procent. Pokud je však míra inflace pouze 4 procenta a úrokové sazby jsou stále 12 procent, je reálná úroková sazba +8 procent.

Prostředí s vysokou reálnou úrokovou sazbou mělo traumatický dopad na podnikání a zadalo podnět k hledání dramatických zlepšení produktivity aktiv. Je to opět lepší řízení logistiky, které může změnit výkonnost v této důležité oblasti.

Pokud budeme postupně zkoumat každý prvek účetní rozvahy, tak uvidíme, jak mohou logistické proměnné ovlivnit její konečný stav.

Hotovost a pohledávky

Tato součást běžných aktiv je důležitá pro platební schopnost podniku. V posledních letech, kdy čím dál více společností mělo problémy s likviditou a solventností, byla důležitost této součásti doceněna. Ne vždy je však doceněno, jaký vliv mají logistické proměnné na tuto část účetní rozvahy. Například čím kratší je cyklus objednávky, od zadání objednávky zákazníkem po dodání zboží, tím rychleji může být vydána faktura. Podobně i procento splnění objednávek může ovlivnit tok hotovosti, pokud faktura není vydána před odesláním zboží. Jednou z méně nápadných logistických proměnných, která ovlivňuje hotovost a pohledávky, je správnost faktur. Jestliže zákazník zjistí, že jeho faktura obsahuje chyby, je nepravděpodobné, že zaplatí, a doba realizace platby bude prodloužena do vyřešení problému.

Zásoby

Padesát nebo více procent z běžných aktiv společnosti bude obvykle vázáno v zásobách. Logistika má na starosti všechny zásoby v podniku, od surovin, dílčích částí nebo nakoupených součástí přes nedokončenou výrobu až po hotové výrobky. Podniková politika v oblasti výše zásob a umístění skladů bude mít jasný vliv na velikost celkových zásob. Důležitá bude také míra sledování a řízení zásob a také míra zavedení systémů, které minimalizují požadavky na zásoby.

Majetek, závod a vybavení

Logistický systém jakéhokoli podniku bude obvykle náročným uživatelem fixních aktiv. Pokud jsou závod a nejrůznější sklady, které tvoří logistickou síť, realisticky oceněny, tak budou tvořit podstatnou část z celkové použité kapacity (za předpokladu, že jsou ve vlastnictví a nikoli v pronájmu). Zařízení na manipulaci s materiály, vozidla a další vybavení podílející se na skladování a dopravě mohou také značně navýšit celkovou sumu fixních aktiv. Mnoho společností si neuvědomuje skutečnou důležitost fixních aktiv logistiky, protože tyto jsou hodnoceny za účelem účetní rozvahy podle historických nákladů. Skladiště s jejich skladní a manipulační technikou například představují značnou investici a je třeba si položit otázku: „Je toto nejúčinnější způsob, jak rozmístit naše aktiva?“

Běžná pasiva

Běžná pasiva podniku jsou dluhy, které musí být zaplacený do určitého časového období. Tradiční koncepty optimální velikosti objednávky mohou často vést k nadměrným hodnotám zásob surovin, jelikož tato množství nemusí odpovídat skutečným požadavkům výroby a distribuce. Rozvržení dodávek tak, aby odpovídalo celkovým logistickým požadavkům systému, může být provedeno pomocí paralelních metod, plánování materiálových požadavků (MRP) a plánování distribučních požadavků (DRP). Pokud lze minimalizovat předčasný závazek na odběr materiálů, mělo by být dosaženo zlepšeného postavení v oblasti běžných pasiv.

Zadluženost/vlastní kapitál

I když vyváženost mezi zadlužeností a vlastním kapitálem má mnoho důsledků pro finanční řízení celého podniku, stojí za to zamyslet se nad dopadem alternativních logistických strategií. Více společností si pronajímá zařízení závodu a vybavení, a tím činí z fixního aktiva

trvalý výdaj. Rostoucí využívání dodavatelů jako třetí strany za účelem skladování a dopravy, namísto vlastnění a řízení těchto zařízení uvnitř podniku, představuje podobný vývoj. Tyto změny samozřejmě ovlivňují finanční požadavky podniku. A mohou také ovlivnit způsob, kterým je tohoto financování dosaženo, to znamená v případě zadluženosti namísto vlastního kapitálu. Poměr zadluženosti a vlastního kapitálu bude mít vliv na kapitálovou návratnost a bude mít také důsledky na tok hotovosti, co se týká placení úroků a splacení dluhu.

4.4.2.4 Logistika a tržní hodnota podniku

Jedním z klíčových měřítek - ne-li to nejdůležitější - výkonnosti podniku dnes je tržní hodnota podniku. Jinými slovy, jakou cenu společnost má? Hlavní vedení podniku se čím dál více řídí cílem zvýšení tržní hodnoty. Ve skutečné kalkulaci této hodnoty je zahrnuto několik komplexních bodů, její nejjednodušší podoba je však určována čistou současnou hodnotou budoucích toků hotovosti. Tyto toky mohou být definovány tímto způsobem (5):

$$\begin{array}{r} \text{Čistý provozní příjem} \\ \text{minus} \\ \text{Daně} \\ \text{minus} \\ \text{Investice provozního kapitálu} \\ \text{minus} \\ \text{Investice fixního kapitálu} \\ = \\ \text{Zdaněný volný tok hotovosti} \end{array}$$

V nedávné době došlo k dalšímu vývoji, protože se rozšířilo užívání konceptu ekonomické přidané hodnoty (EVA) a tento koncept byl spojen s vytvářením tržní hodnoty podniku. Termín EVA pochází z poradenské firmy Stern Stewart, ale jeho původ jde zpět k ekonomovi Alfredu Marshallovi, který před více než sto lety vyvinul koncept ekonomický příjem (economic income).

EVA je rozdílem mezi zdaněným provozním příjmem a skutečnými náklady kapitálu, který byl použit na vygenerování těchto zisků. Tudíž (5):

$$\text{Ekonomická přidaná hodnota (EVA)} = \text{zisk po zdanění} - \text{skutečné náklady použitého kapitálu}$$

Vygenerování negativní EVA ve společnosti je možné. Jinými slovy, náklady použitého kapitálu jsou vyšší než zisk po zdanění. Negativní EVA, obzvláště pokud přetrvává po delší časové období, naruší tržní hodnotu podniku. Naopak zlepšení EVA povedou ke zvýšení tržní hodnoty podniku. Výpočet čisté současné hodnoty očekávaných hodnot EVA v budoucnosti by vygeneroval měřítko bohatství známé jako tržní přidaná hodnota (MVA), která je skutečným měřítkem ceny podniku pro jeho akcionáře. Jednoduchá definice MVA je následující (5):

$$\begin{aligned} & \text{Cena akcie} \times \text{vydané akcie} \\ & \quad \text{minus} \\ & \text{Účetní hodnota použitého kapitálu} \\ & \quad = \\ & \text{Tržní přidaná hodnota} \end{aligned}$$

a „jak jsem již uvedla dříve,

$$\text{MVA} = \text{čistá současná hodnota očekávané EVA v budoucnosti}$$

Je zřejmé, že existuje několik důležitých spojení mezi výkonností logistiky a tržní hodnotou podniku – nejen vliv, který mohou mít logistické služby na čistý provozní zisk, ale také vliv na výkonnost kapitálu (obrat aktiv). Mnoho společností si uvědomilo, jak dlouhé řetězce a kapitálově náročná logistická zařízení mohou ovlivnit EVA a tudíž tržní hodnotu. A proto se tyto společnosti zaměřily na hledání způsobů, jak tyto řetězce zkrátit, a tím zredukovat požadavky na kapitál. Zároveň znovu zvážily rozmístění svého fixního kapitálu, co se týká distribučních zařízení a vozového parku, a v mnoha případech odstranily tato aktiva z účetní rozvahy prostřednictvím využití třetí strany, poskytovatelů logistických služeb.

4.4.2.5 Analýza výnosnosti zákazníka

Jednou ze základních otázek, na kterou se tradičním účetním postupům jen obtížně odpovídá, je: „Jak výnosný je tento zákazník ve srovnání s jiným?“ Výnosnost zákazníka je obvykle kalkulována pouze na úrovni hrubého zisku – jinými slovy, čistá tržba generovaná ze

zákazníka v určitém období minus náklady na prodané zboží podle konkrétního zakoupeného mixu produktů. Existuje však mnoho dalších nákladů, které je třeba zvážit, abychom odhalili skutečnou výnosnost jednotlivého zákazníka. To stejné platí, pokud se snažíme zjistit poměrnou výnosnost rozdílných segmentů trhu nebo distribučních kanálů.

Důležitost těchto nákladů, ke kterým dochází v důsledku zásobování zákazníků, může být ohromná - co se týká způsobu, jakým se mají logistické strategie vyvíjet. Analýza výnosnosti zákazníka v první řadě často odhalí tu část zákazníků, jejichž přínos je negativní. K tomuto dochází z jednoduchého důvodu, protože náklady na zásobování zákazníka se mohou značně lišit – i mezi dvěma zákazníky, kteří provádí u nás stejné nákupy. Náklady na zásobování začínají již samotnou objednávkou – kolik času stráví prodávající se zákazníkem; je přítomen klíčový manažer, který věnuje svůj čas plně nebo částečně práci se zákazníkem; jaké provize platíme za tyto prodeje?

Následují náklady na zpracování objednávky, které se liší podle počtu položek na objednávce a jejich komplexity. Navíc jsou tu ještě dopravní náklady, náklady na manipulaci s materiály a často také náklady na zásoby a skladování – obzvláště pokud jsou produkty vedeny na bázi určení pro jednotlivé zákazníky, např. produkty s vlastními etiketami. Dodavatelské společnosti často přidělují svým zákazníkům specifické finanční prostředky na propagace zákazníků, propagační podporu, dodatečné slevy apod. V případě propagačních akcí (např. speciální balení pro konkrétního maloobchodníka) zde budou s největší pravděpodobností další skryté náklady pro dodavatele. Například narušení výrobních rozvrhů a náklady na vedení dodatečných zásob jsou jen zřídka uváženy a přiřazeny na stranu zákazníků.

Základní zásadou analýzy zákaznickovy výnosnosti je, že dodavatel by se měl snažit přiřadit všechny konkrétní náklady k jednotlivým účtům. Užitečnou zkouškou, kterou můžeme použít při práci s těmito náklady, je otázka: „Jakým nákladům bych se vyhnul, kdybych s tímto zákazníkem neobchodoval?“

Výhodou použití pravidla „vyhnout se“ je, že mnoho nákladů na zásobení zákazníků je ve skutečnosti sdílených napříč několika nebo mnoha zákazníky. Sklad je užitečným příkladem – pokud dodavatel by nebyl schopen uvolnit skladovací prostor pro jiné účely, bylo by nesprávné přiřadit část celkových nákladů na skladování konkrétnímu zákazníkovi.

V tabulce 4.18 je uveden kompletní seznam nákladů, které by měly být zahrnuty při sestavování účtu zisků a ztrát pro konkrétní zákazníky. A příklad tzv. průměrného zákazníka uvedený níže jasně demonstruje rozdíl mezi náklady na zákazníka.

Příjmy

Minus

- Čistá prodejní hodnota

Náklady

(pouze odpovídající náklady)

- Náklady na prodej (konkrétní mix produktů)
- Provize
- Návštěvy v rámci odbytu, telefonáty
- Čas klíčového managementu
- Obchodní prémie a speciální slevy
- Náklady na zpracování objednávky
- Propagační náklady (viditelné i skryté)
- Náklady na obchodní činnost
- Nestandardní balení/sjednocování
- Náklady na vedení zásob určených pro jednotlivé zákazníky
- Skladovací prostory určené pro jednotlivé zákazníky
- Náklady na manipulaci s materiály
- Náklady na dopravu
- Náklady na dokumentaci/komunikace
- Zpětný tok/odmítnutí
- Obchodní úvěr (konkrétní platební období)

Tabulka 4.18 - Účet zisků a ztrát zákazníka (zdroj: upraveno dle lit.5)

Důležitost nákladů orientovaných na zákazníka nespočívá v jejich průměrné hodnotě, ale právě v jejich rozdílnosti v závislosti na zákazníkovi, velikosti objednávky, druhu objednávky a dalších klíčových faktorech. I když průměrné náklady na zákazníka mohou být jednoduše vypočítány, nemusí existovat žádný zákazník, jehož zásobení by bylo zdrojem těchto průměrných nákladů. Je potřeba brát na vědomí zákazníky na obou koncích rozmezí nákladů, protože na jednu stranu jejich zásobení může narušit tvorbu zisků a na druhou je tento obchod i přes generování vysokých zisků velmi citlivý na konkurenční snižování cen. Tabulka

uvedená níže ukazuje příklad možného rozmezí nákladů orientovaných na zákazníky, vyjádřený v procentech čisté tržby. Toto je ukázka, jak zavádějící může být používání průměrných hodnot.

	Nízké	Průměrné	Vysoké
Zpracování objednávky	0,2	2,6	7,4
Vedení inventáře	1,1	2,6	10,2
Výběr a odeslání	0,3	0,7	2,5
Vnitropodniková doprava a manipulace	0,0	0,7	2,5
Odchozí doprava	2,8	7,1	14,1
Provize	2,4	3,1	4,4

Tabulka 4.19 - Náklady na zákazníka v procentech čisté tržby (zdroj: upraveno dle lit.5)

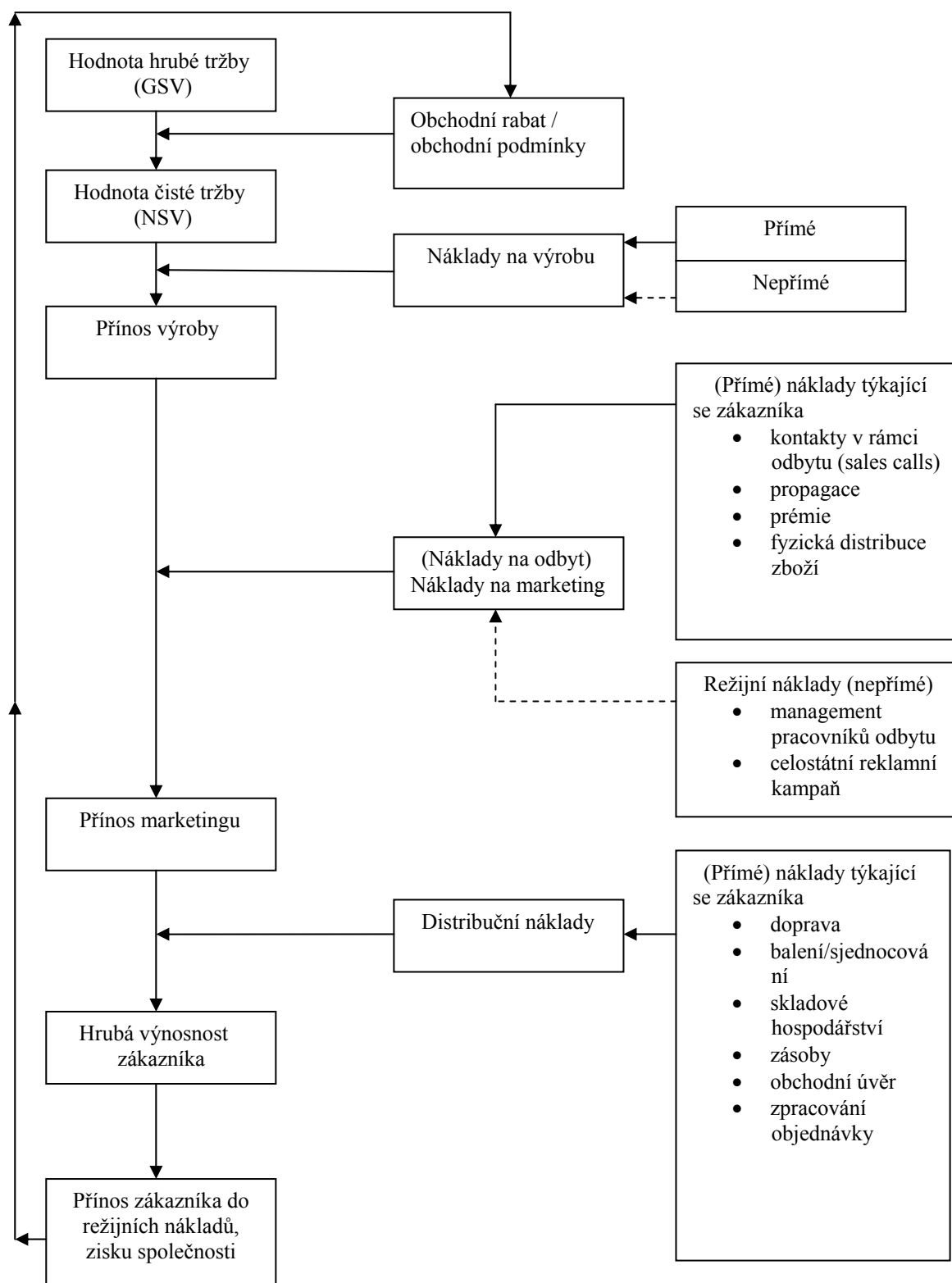
Ačkoli v podniku s mnoha tisíci zákaznickými účty není možné provést jednotlivé analýzy výnosnosti, určitě lze vybrat reprezentativní zákazníky na bázi vzorků tak, aby mohla být získána představa o poměrných nákladech spojených s různými druhy účtů nebo distribučních kanálů nebo segmentů trhu.

Jaký druh nákladů by měl být zvážen v analýze tohoto typu? Obrázek 4.15 představuje základní model, který se snaží identifikovat pouze takové náklady týkající se zákazníka, kterým se lze vyhnout (to znamená, pokud by tento zákazník neexistoval, k těmto nákladům by nedošlo).

Východiskem je hodnota hrubé tržby u objednávky, z které jsou následně odečteny slevy nabídnuté na tuto objednávku zákazníkovi. Výsledkem je hodnota čisté tržby, z které musí být odečteny přímé náklady na výrobu nebo náklady na prodané zboží. Nepřímé náklady nejsou přiřazeny, pokud je nelze celé připsat tomuto zákazníkovi. Stejně pravidlo platí i u nákladů na odbyt a marketing; snahy o přiřazení nepřímých nákladů, jako je například celostátní reklamní kampaň, jsou nahodilé a obvykle zavádějící. Následně mohou být přiřazeny odpovídající náklady na distribuci, abychom získali hrubý přínos zákazníka. Nakonec jakékoli další náklady týkající se zákazníka, jako jsou například obchodní úvěr, zpětný tok atd., jsou odečteny a výsledkem je čistý přínos do režijních nákladů a zisku. Konečný výsledek často odhalí nečekané.

V tomto případě se z hrubého přínosu £70 000 stal čistý přínos ve výši £56 400, jakmile byly uvaženy náklady specifické pro tohoto zákazníka. Pokud by analýza měla být rozšířena o přiřazení režijních nákladů (tento krok není doporučován kvůli problémům spojeným s tímto

přiřazením), mohl by zákazník, který se na první pohled zdál výnosným, být nyní považován za svůj pravý opak. Avšak dokud je čistý přínos pozitivní a v zásobení nejsou žádné alternativní náklady, společnost je na tom lépe se zákazníkem než bez něj (5).



Obrázek 4.15 - Základní model analýzy ziskovosti zákazníka (zdroj: upraveno dle lit.5)

Takovéto cvičení může být velmi důležité. Získané informace by mohly být použity nejdříve při jednání o další kupní smlouvě a poté jako základ pro strategii odbytu a marketingu, která by usilovala o odklon od méně výnosných druhů účtu směrem k výnosnějšímu obchodu. Důležitější je, že tyto informace mohou vést k alternativním strategiím na řízení zákazníků s vysokými náklady na zásobování. V ideálním případě vyžadujeme, aby všichni naši zákazníci byli výnosní ve střednědobém nebo dlouhodobém měřítku, a u zákazníků, kteří jsou výnosní v současnosti, bychom měli usilovat o podpoření a rozšíření této výnosnosti dále.

Zákazníci s vysokou hodnotou čistých tržeb, jejichž zásobení je poměrně levné, mají cenu zlata. Strategie u těchto zákazníků by měly usilovat o vytvoření takových vztahů, které zmenšují pravděpodobnost, že zákazník bude chtít hledat alternativní dodavatele. Současně bychom však měli neustále hledat příležitosti pro vývoj objemu obchodování, které s nimi provádíme, a držet výši nákladů pod přísnou kontrolou.

V ideálním případě by se společnost měla snažit o vývoj účetního systému, který by pravidelně sbíral a analyzoval data o výnosnosti zákazníka. Většina účetních systémů je však bohužel zaměřena na produkty a nikoli na zákazníky. Podobně je tomu i u vykazování nákladů, které je tradičně založeno na funkcích a nikoli na transakcích. Takže například známe náklady na funkci dopravy jako celku nebo náklady na výrobu konkrétního produktu. Co však neznáme, jsou náklady na dodání specifického mixu produktů konkrétnímu zákazníkovi.

Na společnosti je vyvíjen silný tlak, aby přestoupily na systém účetnictví zákazníků a marketingu stejně jako na účetnictví produktů. Jak jsme již dříve poznamenali, jsou to zákazníci, kdo přináší zisk, nikoli produkty!

4.4.2.6 Přímá ziskovost produktu

Postup známý jako přímá ziskovost produktu je aplikací analýzy nákladů logistiky, které se dostalo širokého přijetí, obzvláště v maloobchodním odvětví. Jeho podstata je do jisté míry obdobná s analýzou výnosnosti zákazníka v tom, že se pokouší identifikovat všechny náklady, které jsou spojené s produktem nebo objednávkou při jejich pohybu distribučním kanálem.

Myšlenkou stojící za přímou ziskovostí produktu je, že při mnoha transakcích zákazník způsobí náklady, které se liší od přímé prodejní ceny produktu. Toto je často nazýváno *celkovými náklady na vlastnictví*. Někdy tyto náklady budou skryty a často mohou být vysoké – rozhodně dostatečně vysoké, aby snížily nebo dokonce eliminovaly čistý zisk u konkrétního produktu.

Pro dodavatele je důležité tomuto rozumět, jelikož jeho schopnost dodávat s nízkými náklady je samozřejmě ovlivněna náklady, které vznikají při pohybu daného produktu napříč logistickým systémem. Podobně jako jsou si dnes distributoři a maloobchodníci daleko více vědomi přímé ziskovosti produktu u položky, je pro dodavatele stejně výhodné znát nositele nákladů, které mají dopad na přímou ziskovost, aby se mohl snažit ji příznivě ovlivnit.

Tabulka 4.20 popisuje kroky, které by měly být dodrženy při přechodu z nepřesného měřítko hrubého rozpětí na přesnější přímou ziskovost produktu.

Čistý zisk jako přínos z prodeje produktu po přidání srážek a odečtení všech nákladů, které je možné racionálně přiřadit nebo přidělit produktu = přímý zisk z produktu.

	tržba
-	náklady na prodané zboží
=	hrubá marže
+	srážky a slevy
=	upravené hrubé rozpětí
-	náklady na sklady
	práce ve skladech
	využití kapacity
	zásoby (průměrné)
-	náklady na dopravu
-	maloobchodní náklady
	skladování
	práce u pokladen
	využití kapacity
	zásoby
=	přímý zisk z produktu

Tabulka 4.20 - Přímá ziskovost produktu (zdroj: upraveno dle lit.5)

Jelikož přímá ziskovost produktu je užívána převážně v maloobchodním odvětví (ačkoli tato myšlenka má daleko širší použití), vysvětluji tento koncept v kontextu maloobchodního podnikání.

Přímý zisk z produktu je termín označující přínos produktu na zisk, který je vypočítán:

- upravením hrubé marže u každé položky tak, aby odrážela smluvené podmínky, srážky, čistý příjem z termínového nákupu, slev v případě okamžitého zaplacení atd.
- identifikováním a změřením nákladů, které mohou být přímo přiřazeny k jednotlivým produktům (přímé náklady na produkty jako jsou práce, prostor, zásoby a doprava).

Jelikož charakteristické rysy produktu a s ním spojené náklady se velmi liší u každé položky (např. objem, hmotnost, počet v balení, náklady na manipulaci, obsazený prostor, obrat), maloobchodník musí zvážit přímou ziskovost produktu na úrovni položek. Podobně, jelikož prostor v regálech je limitujícím faktorem pro maloobchodníka, stává se pro něj klíčovým měřítkem výkonnosti přímá ziskovost produktu/čtverečný metr.

Důležitost přímé ziskovosti produktu pro dodavatele je založena na myšlence, že klíčovým cílem strategie služeb klientům je snížení nákladů na vlastnictví pro zákazníka. Jinými slovy, dodavatel by měl zvážit své produkty a položit si otázku: „Jak mohu příznivě ovlivnit přímou ziskovost produktu mých zákazníků pomocí změny charakteristických rysů produktů, které prodávám, nebo způsobu, kterým je distribuuji?“

Počínaje návrhem balení výrobce může dodavatel změnit několik různých prvků, například: velikost balení, zvýšení četnosti dodávek, přímé dodávky ze skladu atd., aby pozitivně ovlivnil přímou ziskovost produktu/čtverečný metr.

4.4.2.7 Nositelé nákladů a účetnictví založené na činnostech

Jak jsem se již krátce zmínila na začátku této kapitoly, roste nespokojenost s tradičním provozním účetnictvím, obzvláště v jeho vztahu k logistickému řízení. Tyto problémy mohou být v podstatě shrnuty následovně:

- existuje všeobecná neznalost skutečných nákladů na zásobení rozdílných druhů zákazníků/kanálů/segmentů trhu
- náklady jsou zaznamenány na příliš vysokém stupni sloučení
- přiřazování všech nákladů stále převládá
- tradiční účetní systémy jsou zaměřeny na funkce místo na výstup
- společnosti rozumí nákladům na produkt ale ne nákladům na zákazníka – a přitom to nejsou produkty ale zákazníci, kdo přináší zisk

Společným motivem, který tyto body spojuje, je, že při podnikání nevidíme náklady tak, jak vznikají napříč dodavatelským řetězcem. Management logistiky v ideálním případě vyžaduje prostředek na zaznamenání nákladů ve chvíli, kdy produkty nebo objednávky putují směrem k zákazníkovi.

Abychom překonali tento problém, je nezbytné radikálně změnit základ provozního účetnictví. Měli bychom se zbavit představy, že všechny výdaje musí být přiřazeny (často je tomu nahodile) k jednotlivým položkám (jako jsou produkty) a namísto toho bychom měli výdaje rozdělit a spojit je s činnostmi, které spotřebovávají zdroje. Klíčem k provoznímu

účetnictví založenému na činnostech (Activity based costing - ABC) je identifikování nositelů nákladů napříč dodavatelským řetězcem, které jsou kvůli své spotřebě zdrojů příčinou nákladů. Pokud bychom například chtěli přiřadit náklady na kompletování objednávek k objednávkám, dosáhli bychom toho v minulosti výpočtem průměrných nákladů na objednávku. Postup založený na činnosti může naopak ukázat, že je to počet položek na objednávce, který vede ke spotřebě zdrojů na kompletování objednávky, a měl by tudíž být považován za nositele nákladů.

Výhodou používání metody ABC je, že umožňuje vzít v úvahu každý ze zákaznických specifických rysů zvlášť, co se týká objednáčích chování a požadavků na distribuci. Jakmile jsou náklady spojené s každou úrovní činnosti identifikovány (např. náklady na zkompletovanou položku, náklady na dodávku atd.), budeme mít k dispozici jasnější představu o skutečných nákladech na zásobování. I když je ABC v podstatě metodou rozdělení nákladů, tak přesto vychází z logičtějšího základu pro toto rozdělení než tradiční metody.

Mezi provozním účetnictvím založeným na činnostech a myšlenkou *účetnictví misí*, která byla představena v této kapitole dříve, existují jisté podobnosti. Účetnictví misí se v podstatě snaží o identifikaci jednotlivých nákladů, které jsou vygenerovány v důsledku specifických strategií logistiky nebo služeb zákazníkům určených pro cílové segmenty trhu. Cílem je dosažení lepší synchronizace mezi potřebami zásobování u jednotlivých trhů, kterým se společnost věnuje, a nevyhnutelně omezenými zdroji společnosti. Nemá smysl způsobit přírůstkové náklady, když přírůstkové výhody neopravňují k výdajům.

Zavedení účinného procesu provozního účetnictví misí má čtyři stádia:

1. *Definování segmentu zásobování zákazníků*

Použijte metodologii popsanou v druhé kapitole, abyste identifikovali rozdílné požadavky na zásobování u různých druhů zákazníků. Základním pravidlem je, že je třeba k zákazníkům přistupovat různými způsoby, protože ne všichni sdílí stejné rysy a požadavky na zásobení.

2. *Identifikování faktorů, které jsou příčinou výkyvů v nákladech na zásobení*

Tento krok zahrnuje určení prvků zásobení, které budou mít přímý nebo nepřímý vliv na náklady na zásobení, např. mix produktů, rysy dodávek jako objem vyloženého zboží a četnost nebo výskyt přímých dodávek, podpora fyzické distribuce zboží, speciální balení atd.

3. *Identifikace specifických zdrojů použitých na podporu zákaznických segmentů.*

V tomto bodě si zásady provozního účetnictví založeného na činnostech a účetnictví misí odpovídají. Základním principem ABC je, že činnosti, které generují náklady, by měly být definovány a příslušní nositelé nákladů by měli být identifikováni. Může se jednat o počet položek na objednávce, podílející se pracovníky, podporu zásob nebo četnost dodávek.

4. *Přiřazení nákladů na činnost podle druhu zákazníka nebo segmentu*

Přírůstkové náklady, které vznikají použitím specifických zdrojů pro splnění potřeb zásobování, jsou pomocí pravidla „vyhnutí se“ připsány zákazníkům. Je třeba zdůraznit, že se nejedná o rozdělení nákladů ale o připsání nákladů. Jinými slovy, protože zákazníci používají zdroje, přiměřený podíl nákladů je připsán na ně.

Pro funkci tohoto postupu je samozřejmě bezpodmínečně nutné restrukturalizovat systém kódování nákladů v podniku. Jinými slovy, kódovací systém musí být schopen sbírat náklady tak, jak jsou způsobeny zákazníkem od momentu vygenerování objednávky až po konečné dodání, fakturování a příjem platby.

Hlavním cílem analýzy logistických nákladů je poskytnout spolehlivé informace manažerům tak, aby tyto informace umožnily lepší rozdělení zdrojů. Jelikož management logistiky, jak jsem již uvedla, má na starosti splnění požadavků zásobení zákazníků nejekonomičtější způsobem, je nezbytné, aby odpovědní pracovníci měli relevantní a co možná nejpřesnější data.

4.4.2.8 Shrnutí

Protože logistické náklady mohou tvořit velkou část z celkových nákladů v podniku, jejich důkladné řízení je kriticky důležité. Avšak skutečné náklady na logistiku nejsou vždy plně pochopeny. Tradiční přístupy k účetnictví založené na rozdělení všech nákladů mohou být zavádějící a rizikové. Metody účetnictví založeného na činnostech poskytují některé důležité výhody v identifikaci skutečných nákladů na zásobení různých druhů zákazníků nebo různých distribučních kanálů.

Logistické řízení má vliv nejen na podnikový účet zisků a ztrát ale i na účetní rozvahu. Důležitý vliv logistiky je také stále více oceňován v ekonomické přidané hodnotě a v tržní hodnotě podniku. Je pravděpodobné, že v budoucnosti budou rozhodnutí o logistických strategiích založena na důkladném porozumění jejich vlivu na finanční výkonnost podniku.

4.4.3 Strategické řízení nákladů napříč celým řetězcem

Manažeři stále více zvažují důsledky řízení nákladů z perspektivy celého dodavatelského řetězce. V minulosti mnoho společností zaměřilo své snahy na iniciativy vnitřního řízení nákladů. Dnes organizace rozšiřují rámec těchto iniciativ na snížení nákladů, aby zahrnuly jak horní (dodavatel) tak dolní (zákazník) členy svých dodavatelských řetězců.

Taková změna vyžaduje základní obrat v myšlení jak manažerů, tak zaměstnanců. Může trvat několik let, než skutečně dosáhneme takového obratu, protože myšlení vycházející z ceny se hluboce zakořenilo v tradiční podnikové kultuře. Většina společností podniká iniciativy zaměřující se na vnitřní snahy o snížení nákladů u jedné nebo dvou funkčních skupin v organizaci z jednoduchého důvodu. Tyto snahy obvykle vyžadují méně úsilí a koordinace. Příklady některých z těchto strategií na snížení nákladů zahrnují spekulaci s objemy nákupu u dodavatelů, asociace dodavatelů, návrh na vyrobitelnost, hodnotové inženýrství, standardizaci, štíhlou výrobu a přímý výdej bez uskladnění. Vyvíjí se však nová generace iniciativ řízení nákladů, která zahrnuje jak horní tak dolní členy dodavatelského řetězce. Tyto iniciativy počítají s přímým zapojením tří nebo více funkcí dodavatelského řetězce nebo partnerů, kteří spolupracují na identifikaci zlepšení v procesu snížení nákladů. Příklady zahrnují vývoj globálního dodavatele, řízení vztahů se zákazníky, stanovení cílové ceny podle návratnosti investic, rozdělení ušetřených nákladů, sdílení technologického itineráře, atd. Konečná sada snah zahrnuje ty, které vyžadují spolupráci několika stran. Těmito stranami mohou být zákazníci, dodavatelé a různé vnitřní podnikové funkce. Příklady zahrnují celkové náklady na vlastnictví, celosvětový systém určování polohy a opětovné navržení dodavatelského řetězce, náklady cyklu životnosti, celosvětovou přístupnost informací a společné prognózy. Tyto iniciativy jsou mezi členy dodavatelského řetězce teprve na počátku svého vývoje, protože jsou většinou složité a je obtížné je realizovat. Aby byly úspěšné, metody strategického managementu nákladů spoléhají na systém identifikace nositelů nákladů, podporu vedoucího managementu a na přístupnost spolehlivých dat o nákladech. Dostupnost a přístup ke spolehlivým datům je často největší překážkou při podniknutí úsilí o snížení nákladů dodavatelského řetězce.

Postupy strategického managementu nákladů se budou lišit podle stádia životního cyklu produktu. Ve výchozím stádiu konceptu a vývoje budou organizace často jednat aktivně, aby stanovily cíle nákladů. Stanovení cílových nákladů/stanovení cílové ceny (target costing/target pricing) je metoda, která byla původně vyvinuta v japonských organizacích v 80. letech, aby zabránila inflaci jenu vůči jiným měnám. Stanovení cílové ceny, zákaznický

orientovaný vývoj produktu a sdílení technologií jsou účinnými postupy na snížení nákladů, které jsou používány v tomto stádiu. Jakmile jsou produkt nebo služba ve stádiu návržení nebo spuštění, integrace dodavatele, standardizace, hodnotové inženýrství a návržení pro výrobu mohou vést k většímu používání standardních úkolů a postupů, k navýšení objemu a k vytvoření příležitostí pro ušetření nákladů. Během spuštění produktu nebo služby organizace přijmou tradičnější postupy snížení nákladů, které zahrnují konkurzní řízení, smluvní jednání, analýzy hodnot, využívání navýšení objemu, smlouvy o zásobení zaměřené na úspory a stanovení cen na delší časové období ve spojení s prodlouženými smlouvami. Na konci životního cyklu produktu organizace nemohou ignorovat potenciální hodnotu ekologických snah o přepracování, recyklaci nebo renovaci produktů, které zastarávají. Například výrobci náplní do tiskáren, jako jsou Hewlett-Packard a Xerox, vyvinuli inovátorské technologie, které umožňují zákazníkům recyklovat použité náplně s barvivem do laserových tiskáren. Ty jsou následně zrenovovány a připraveny k novému použití. Tímto způsobem byly eliminovány náklady na skládku.

Pokud se manažeři dodavatelského řetězce podílí již od začátku na vývojovém cyklu nového produktu nebo nové služby, mohou být realizovány důležité příležitosti na snížení nákladů. Když jsou rozhodnutí o zásobování a materiálech provedena brzy, mohou být zváženy celkové dopady rozhodnutí o zásobování na životní cyklus produktu. Pokud se manažeři podílí na vývojovém cyklu produktu až v pozdějších stádiích, jsou možnosti snížení nákladů omezené, protože důležitá rozhodnutí týkající se návrhů, druhů materiálů, výběru dodavatelů, balení a distribučních možností již byla učiněna.

Když společnosti stanovují priority snah na snížení nákladů, často využívají strukturovaného rámce v závislosti na hodnotě materiálu/služby pro společnost. Obecně platí, že druhové položky o nízké hodnotě, pro které existuje trh se silnou konkurencí, by měly klást důraz na celkovou dodací cenu. V případě těchto položek není třeba věnovat čas provedení detailních analýz nákladů. Produkty nebo služby o vysoké hodnotě, pro které existuje silně konkurenční trh, mohou být nakoupeny prostřednictvím tradičních konkurzních postupů. Specifické produkty představují jinou výzvu: společnosti musí usilovat o snížení nákladů u produktů, které mají jen málo dodavatelů, ale mají stále nízkou hodnotu. Příklady zahrnují dodavatele specifických sponek, specializovaných druhů papíru a specializovaných položek na údržbu, opravy a provoz. U těchto položek by se kupující měli zaměřit na dosažení nejnižších dodacích cen. Snižování nákladů by se mělo v první řadě zaměřit na kritické produkty a služby o vysoké hodnotě. U těchto položek by manažeři měli věnovat čas hledání příležitostí pro

analýzy hodnot/hodnotový management, sdílení úspor z nákladů, společné identifikace nositelů nákladů a pro integraci zákazníka a dodavatele v počátečním stádiu vývojového cyklu produktu.

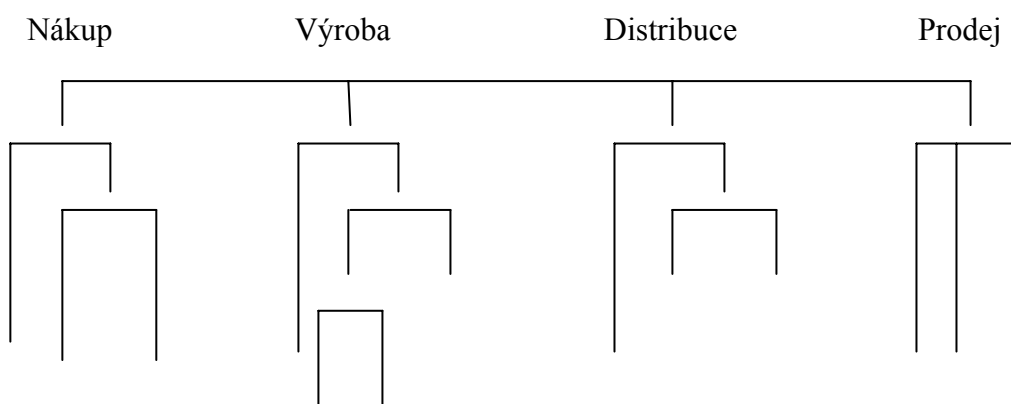
4.4.4 Bariéry využívání SCM v tradičních českých podnicích

Problémy s tradičními organizacemi

Mezi zkušenými pozorovateli a komentátory procesu logistického managementu panuje obecná shoda, že hlavní překážka bránící zavedení konceptu SCM je organizační. Jinými slovy, hlavní překážkou, která brání změně v této rozhodující oblasti managementu, je pevně zavedená a strnulá organizační struktura, která zatěžuje většinu společností.

Společnosti, které si neuvědomují potřebu organizační změny nebo kterým chybí vůle tuto změnu uskutečnit, riskují, že nikdy nedosáhnou zlepšení ve výhodném postavení vůči konkurenci, jež může řízení dodavatelského řetězce jako celku přinést. Poptávka trhu po poskytování rozšířených služeb společně s dramaticky vyšší konkurencí vyžaduje změnu ve způsobu, jakým přemýšlíme o našich organizacích.

Koncept integrovaného SCM, který koordinuje a řídí jako systém toky informací a materiálu mezi zdrojem a uživatelem, je nyní široce znám, i když ne široce realizován. Postup spojování všech kroků procesu, kdy materiál a produkty postupují směrem k zákazníkovi, je založen na principech optimalizace. Jinými slovy, cílem je maximalizace služeb klientům za současné minimalizace celkových nákladů a snížení aktiv vázaných v řetězci. Toto však v tradiční organizaci představuje velký problém. Většina společností je organizována na funkční bázi, tj. mají vytvořeno rozdělení odpovědností podle funkce, takže zde můžeme najít funkci nákupu, funkci výroby, funkci prodeje atd. Organizační schéma by obvykle vypadalo například následovně:

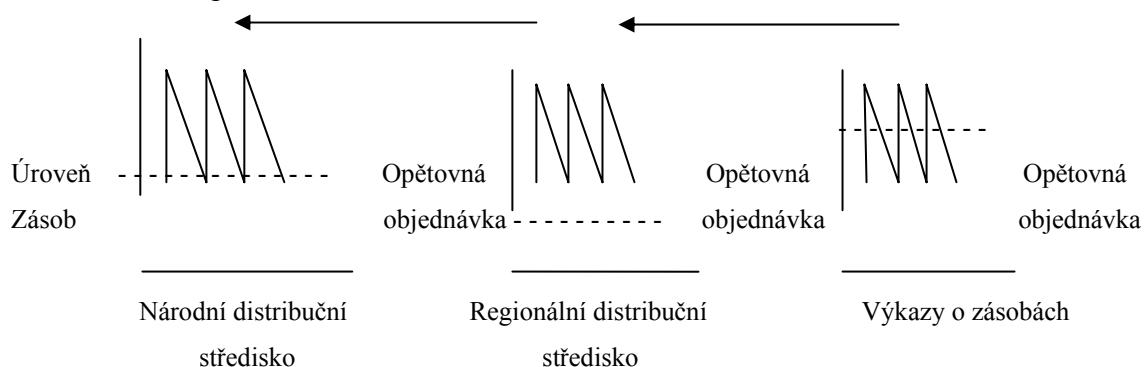


Obrázek 4.16 - Funkční organizační struktura (zdroj: upraveno dle lit.4)

V čele každé z „vertikálních“ funkcí v tradiční organizaci stojí obvykle řídicí pracovníci, kteří nahlíží na svou funkční oblast jako na své teritorium. V mnoha společnostech jsou tito funkční šéfové skutečně „magnáty“, kteří mají značnou moc a kteří žárlivě střeží tato svá teritoria před tím, co vnímají jako neoprávněné zásahy jiných funkčních magnátů.

Další posílení této funkční nebo vertikální orientace v tradiční organizaci představuje systém sestavování rozpočtu. Rozpočet obvykle řídí všechny funkce a snaží se kontrolovat jejich spotřebu zdrojů. Mohlo by se téměř zdát, že společnost funguje na předpokladu, že hlavním cílem jakéhokoli podniku je kontrola spotřeby zdrojů. Ve skutečnosti vůdčí společnosti si již dávno uvědomily, že jediným cílem podnikání je vytvoření výnosných produktů a že produkty, nikoli suroviny, by měly sloužit jako základ nejen pro způsob organizace ale i pro způsob plánování a kontroly.

V případě, že jednotlivé funkce jsou vyzvány, aby optimalizovaly své náklady – kvůli systému sestavování rozpočtu – tak tomu bude často za cenu podstatně větší úrovně zásob napříč celým systémem. To, co se stane, pokud se například výroba snaží minimalizovat výrobní náklady na položku prostřednictvím dlouhých pracovních běhů o velkém sériovém množství, je vytvoření větší úrovně zásob, než je obvykle potřeba pro okamžité pokrytí. Podobně tomu je, když se management nákupu snaží o nízké náklady na materiál prostřednictvím objemných nákupů a vznikne zase nepřiměřená výše zásob surovin před výrobou. Podobné příliš vysoké hladiny zásob budou existovat napříč celým řetězcem na hranicích mezi funkčními oblastmi uvnitř organizací a stejně tak na hranicích mezi organizacemi. Nejen že jsou tyto úrovně zásob značným finančním břemenem a další zátěží pro provozní kapitál, ale také nám brání rozpoznat konečnou poptávku. Tudíž činnosti výše proti proudu nemusí vědět, jaká je skutečná poptávka níže po proudu, jelikož vše, co vidí, je objednávka vygenerovaná v bodě, kde dochází k opětovnému objednání, a která přichází jen s krátkým časovým upozorněním (častěji však bez jakéhokoli upozornění). Obrázek 4.17 je ilustrací tohoto problému.



Obrázek 4.17 – Zásoby skrývající reálnou poptávku (5)

S předchozím textem je úzce svázán problém transparentnosti nákladů. To znamená, že náklady vztahující se na toky materiálu napříč funkčními oblastmi nejsou snadno měřitelné. A proto jsou skutečné náklady na zásobení různých zákazníků různými mixy produktů zjištěny jen vzácně.

Problémem je opět skutečnost, že tradiční organizace obvykle pouze identifikuje náklady na funkční bázi a i tak jen na docela vysokém stupni agregace. Tudíž můžeme dobře znát naše celkové náklady na dopravu, ale ne nezbytně jak se liší podle kategorie zákazníka nebo podle druhu dodávky, například centrální dodávka do regionálního distribučního střediska nebo místní dodávka do supermarketu. Případy, kdy jsou provedeny pokusy o odhadnutí nákladů, obvykle nezbytně vyžadují procesy hrubého přidělení. Toto je zde problémem hlavně proto, že podniky disponují kalkulačními vzorci, které jsou navrženy tak, aby monitorovaly funkční nebo vstupní náklady místo nákladů na toky a výrobních náklady.

Proces uspokojení poptávky zákazníků začíná příchozím zásobováním a pokračuje přes výrobní nebo montážní operace a dále prostřednictvím distribuce k zákazníkovi. Ideálním způsobem, jak řídit tento proces, je jako kompletní systém a ne jeho rozdělením do nepropustných bloků, což je bohužel víceméně to, k čemu dochází v tradičních podnicích. Nejen že je tento způsob nedostatečně výkonný, ale vede také ke ztrátě efektivity a konkurenceschopnosti.

Mnohé odchylky v cyklu od objednávky po dodání jsou například způsobeny nestálostí, která nevyhnutelně vzniká v nedostatečně výkonných postupech, které musí být vytvořeny pro řízení rozhraní mezi funkcemi. Doba na zpracování objednávek je například často prodloužena jen kvůli papírování, kontrolám a opětovným kontrolám, které tradiční systémy vytváří. Kvůli svému růstu mají organizace sklon přidávat do již existujících procesů nové a nové procesy po způsobu patchworku, na místo toho, aby zvolily přístup „čistého papíru.“ Tento jev je dále posílen neschopností manažerů udělat si odstup od známého okolí a nahlédnout na věc celkově. Místo toho je tu přirozená tendence soustředit se na postupná zlepšení v jejich vlastních úzkých funkčních oblastech. Náklady na tyto fragmentované procesy pro organizaci nebo vlastně pro hospodářství jako celek mohou být pouze domýšleny, ale musí být obrovské.

Vytvoření hladce plynoucího dodavatelského řetězce vyžaduje orientaci, která usnadňuje celkové řízení celého procesu.

Snad nejprůkaznější kritikou tradiční organizace vzhledem k okolí je, že se zákazníkovi nepředstavuje pod „jednou tvář“. Místo aby zákazník obchodoval jen s jednou organizací, musí nakonec jednat hned s několika. Tato kritika směřuje dál, než jsou tyto zřejmé problémy, které vznikají, když je zákazník hledající informace o objednavce přehazován mezi jednotlivými sekcemi společnosti – i když i toto je dostatečně častý jev. Skutečným problémem je, že není jedné osoby nebo oddělení, které by bylo zplnomocněno řídit vztah se zákazníkem od poptávky po splnění objednávky – jinými slovy, které by sloužilo zákazníkovi. Jakým způsobem vlastně tradiční podniky obvykle zpracovávají objednávky. Obvykle se jedná o sled činností, které začínají s přijetím objednávky. Příjem může být v prodejní nebo obchodní funkci, ale pak pokračuje do kontroly úvěru, odkud pak může pokračovat do plánování výroby nebo do skladu (v prostředí výroby do skladu). Jakmile byla objednávka vyrobena nebo sestavena, stane se odpovědností distribuce nebo plánování dopravy. Ve stejnou chvíli probíhá proces zpracování dokumentů, jakými jsou nákladní listy, dodací listy, faktury atd. Problémem je, že tyto činnosti jsou prováděné postupně místo současně. Každá funkce splní svůj úkol a předá objednávku další funkci; každý krok je tak, jakoby objednávka byla „hozena přes zed’“.

Myslím si, že po přečtení této subkapitoly se s jejím textem může ztotožnit většina podniků v České republice. A i když si možná některé z nich uvědomují, že „něco“ není v pořádku a nefunguje, jak by mělo, pořád se uvnitř organizace a bohužel zejména v oblasti vrcholového managementu najde hodně těch, kteří jsou vždy proti jakékoli razantnější změně, kterou zavedení SCM do běžného fungování podniku bezesporu je.

5 Zpracování disertační práce a použité metody

5.1 základní metody použité při zpracování disertační práce

Při řešení problematiky mé disertační práce byl plně využit systémový přístup, který je standardně využíván díky tomu, že chápe okolnosti v jejich vnějších i vnitřních souvislostech. Využívá kombinaci různých metod a technik z různých vědeckých disciplín.

Systémový přístup nepředpokládá existenci speciálních metod, formálního aparátu a technických prostředků pro práci se systémy. Systémový přístup lze uplatnit při zkoumání předmětů či řešení problémů spadajících do libovolné z přírodních, technických či společenských disciplín. Zejména je vhodný pro řešení interdisciplinárních a transdisciplinárních problémů.

Pro systémový přístup je typické:

- způsob formulace problému,
- jeho pojetí,
- způsob kombinace známých metod,
- způsob interpretace získaných výsledků.

V disertační práci byly použity dvě základní skupiny vědeckých metod a to metody empirické a metody logické. Je třeba upozornit, že rozdělení vědeckých metod do skupin má mít pouze třídící charakter a je možná jejich vzájemná parciální podobnost a prolínání.

5.1.1 Empirické metody

Empirické metody poznání jsou založené na bezprostředním živém obrazu reality. Do těchto metod se zahrnují takové metody, v nichž se odraz jevů uskutečňuje prostřednictvím smyslových počitků a vjemů, zdokonalovaných úrovní techniky (15). Jedná se tedy podle této definice o metody, kterými je možné zjistit konkrétní a jedinečné vlastnosti. V literatuře jsou uváděny empirické metody, které jsou rozdělené do tří podskupin a to pozorování, měření a experimentování (14).

Pozorování je nejrozšířenější empirickou metodou a liší se od běžného vnímání tím, že jde o takový odraz reality, který je výběrový, soustředěný, účelový a aktivní. Způsob uplatňování této metody by měl být podřízen jednotlivým dílčím cílům a měly by být použitím této

metody ověřovány vztahy, které jsou důležité z hlediska verifikace jednotlivých hypotéz, které byly formulovány na začátku práce.

5.1.2 Logické metody

Metody logické zahrnují množinu metod, které k dosažení cíle využívají principy logiky a logického myšlení řešitele. Patří k nim trojice tzv. párových metod, které jsou nedílnou součástí systémového přístupu a jedná se o metody analýzy a syntézy, indukce a dedukce, abstrakce a konkretizace.

Analýza a syntéza

Analýzou je chápáno myšlenkové či faktické rozdělení celku na jednotlivé části. Analýza umožňuje odkrývat různé stránky a vlastnosti procesů, jejich stavbu, včleňovat jejich etapy, různé tendence atd. (33).

Syntézou se rozumí postup od části k celku. Jedná se o spojování poznatků získaných analytickým postupem. Oba dva tyto myšlenkové pochody je nutno chápat neodděleně (33).

Indukce a dedukce

Jedná se o metody zkoumání, ale také úsudků, s jejichž přičiněním objasňujeme podstatu jevu, oblasti jevů, předmětu a vyvozujeme nové poznatky. Indukcí se rozumí proces vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech, tedy postup od jednotlivého k obecnému. Oproti tomu dedukcí je chápáno odvození od obecnějších závěrů, soudů a tvrzení k méně obecným, tedy postup od obecného k jednotlivému. Při řešení určité problematiky by mělo být použito jak indukce, tak dedukce. Při použití pouze jedné z těchto metod by mohlo dojít ke zkreslení řešené problematiky.

Abstrakce

Abstrakcí se rozumí myšlenkové oddělení nepodstatných vlastností jevu od vlastností podstatných, což umožňuje zjistit vlastnosti a vztahy, tj. podstatu jevu. Je to metoda, která nám pomáhá při utváření vědeckých pojmů, kategorií a při formulaci vědeckých zákonů (33). Výsledkem abstrakce mohou být pojmy, teorie nebo modely popisující podstatné stránky předmětů, jevů nebo procesů.

5.2 Metodika dotazníkového šetření

Pro dosažení cílů disertační práce bylo nutné získat velké množství informací. Proto bylo přistoupeno k provedení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s experty na problematiku mezipodnikové spolupráce a především s manažery, obchodníky a nákupčími malých a středních podniků v ČR.

5.2.1 Vlastní dotazník

Dotazník byl tematicky tvořen dvěma částmi. Otázky v první části dotazníku byly zaměřeny na získání informací o respondentech. Cílem bylo klasifikovat podniky z hlediska jejich velikosti počítané vzhledem k počtu zaměstnanců a jejich oborového zaměření.

Druhá část dotazníku se týkala vlastního obsahu výzkumu, tj. přístupu jednotlivých podniků k různým způsobům nákupu a jejich náhledu na spolupráci s dodavateli.

Typy otázek byly následující:

- s volitelnými odpověďmi a možností výběru pouze jediné;
- s volitelnými odpověďmi a možností výběru několika odpovědí najednou;
- některé otázky měly možnost volného doplnění variant odpovědi;
- s výběrem významu (váhy) jednotlivých variant;

5.2.2 Výběr respondentů

Protože je disertační práce zaměřena na oblast českých podniků, nebyl okruh dotazovaných podniků nijak limitován. Toto mělo hned několik důvodů.

Před zahájením zpracování disertační práce byl okruh respondentů důkladně zvažován. Jednou z možností bylo omezit výzkum na jeden konkrétní dodavatelský řetězec. Tedy zvolit si konkrétní obor, v něm konkrétní podnik a zaměřit výzkum na jeho dodavatelský řetězec, tj. veškeré dodavatele až po dodavatele jejich dodavatelů a po proudu na jejich zákazníky až ke koncovým spotřebitelům. Byl již dokonce vybrán tento klíčový podnik, který splňoval mé představy o dostatečné průkaznosti – velký podnik s dostatečným množstvím dodavatelů i zákazníků. Bezprostředně se však objevila spousta komplikací:

- Specifičnost oboru a následně tedy nemožnost aplikovat výsledky na široké spektrum podniků
- Neochota mnoha podniků v rámci dodavatelského řetězce ke spolupráci a sdělování informací, nebylo tedy ani možné dohledat „začátek“ dodavatelského řetězce.

- Závěry výzkumu provedeného v jednom dodavatelském řetězci by nešlo bez obav aplikovat obecně na prostředí ČR.

Z těchto důvodů jsem se tedy rozhodla provést svůj výzkum náhodným výběrem mezi různě velkými podniky v různých krajích ČR. Účelu této práce to vyhovuje nejvíce a nenese to v podstatě žádná rizika. Troufám si říci, že má takto disertační práce mnohem větší vypovídací schopnost, jelikož se podařilo (i přes často se vyskytující neochotu k vyplnění dotazníku a spolupráci) shromáždit data od velkého množství podniků, což by se v rámci jednoho konkrétního dodavatelského řetězce nikdy nezdařilo.

5.2.3 *Provedení dotazníkového šetření*

Vlastní dotazníkové šetření bylo provedeno několika způsoby:

- **Elektronickým dotazníkem na internetu** – tato forma dotazování je velice výhodná z hlediska vlastního vyplňování dotazníku, tak především při jeho vyhodnocování. Drobnou nevýhodou je absence osobního kontaktu dotazovaného s tazatelem a tedy možnost poskytnutí doplňkových údajů či vysvětlení otázky v případě nepochopení. Tento nedostatek byl odstraněn následně telefonickým či e-mailovým kontaktem.
- **Osobním kontaktem** – tento způsob dotazování umožňuje dotazovanému plné pochopení zkoumané problematiky a také připouští diskusi na dané téma, ve které jsou často mimoděk získány další cenné poznatky o zkoumané problematice. Nevýhodou tohoto způsobu je velká časová náročnost dotazování.

Možnost doručení dotazníku poštou nebyla v rámci prováděného šetření použita. A to jednak z důvodů vysokých nákladů na její provedení a také předchozí zkušenosti autora s tímto způsobem dotazování získané v rámci předvýzkumu a také při zpracovávání předchozích odborných prací a článků.

6 Ověření navrhované metodiky v praxi konkrétního podniku

6.1 Stručná charakteristika podniku

Společnost ŽOS České Velenice a.s. vznikla v roce 1993 privatizací tehdejších železničních opraven a strojíren, které byly do této doby integrální součástí federální železnice - ČSD. Historie vzniku samotných opraven sahá do roku 1869. V době před privatizací byly opravny v Českých Velenicích organizační součástí tzv. samostatné organizační jednotky (železničářská zkratka SOJ) ŽOS Plzeň v roli závodu, tj. bez samostatné právní subjektivity. Po privatizaci si v podstatě zachovaly původní výrobní sortiment, tj. provádění periodických oprav všech rozsahů u tažených interiérových vozidel, částečně také tzv. vyvazovací opravy (což jsou nižší stupně a rozsahy oprav) některých řad elektrických lokomotiv a jako jediná v republice a jedna za dvou v Evropě také opravy parních lokomotiv.

Podnik byl v roce 1993 privatizován skupinou společníků v právní formě společnosti s ručením omezeným. V roce 1998 byla na žádost financující banky - IPB - přetransformována na akciovou společnost. V současnosti vlastní akcie společnosti 6 fyzických osob a zaměstnáno je v podniku cca 300 zaměstnanců.

6.2 Ekonomická situace podniku

Společnost v posledních letech bohužel hospodaří se ztrátou. Příčin tohoto jevu je hned několik. Vzhledem k účelu této práce považuji za důležité zmínit se alespoň o některých, a to zejména z oblasti postavení firmy na trhu – viz dále SWOT analýza a Porterův model konkurenčních sil. Vzhledem k celkově vážné situaci financující banka odmítá zvýšit svou úvěrovou angažovanost, naopak požaduje rychlejší splácení již existujících úvěrů, což má za následek téměř kritickou finanční situaci podniku. Všechny uvedené finanční potíže zhoršují postavení firmy u jejích dodavatelů, rostou závazky po lhůtě splatnosti a zvyšují se požadavky na zálohové a hotovostní platby. Zhoršuje se také materiálové zajištění oprav, což následně vyvolává problémy s dokončováním zakázek. Nedokončená výroba se dostává do neúměrných hodnot, chybějí peníze z tržeb za hotové zakázky. Následně dochází, v současnosti již pravidelně, ke zpoždování termínů výplat. Vzdůstá nervozita a nejistota ve společnosti a nejlepší zaměstnanci odcházejí. Svou roli zde nepochybně sehrává i umístění podniku: České Velenice leží přímo na hranicích s Rakouskem a osídlenost tohoto pohraničí je ve srovnání s jinými oblastmi v České republice nízká a navíc je zde poměrně hodně jiných pracovních příležitostí. Získávání kvalitní a kvalifikované pracovní síly je velice obtížné.

Konkrétním projevem celé personální situace je stav ve stále se měnícím složení vrcholového managementu firmy.

6.2.1 SWOT analýza

Abychom si učinili obraz o tom, jak si podnik na trhu stojí a jaké má vyhlídky do budoucna, je možné provést i hodnocení, které se nevyjadřuje čísly. Já tuto analýzu považuji vzhledem k cíli práce za důležitější než číselně vyjádřenou finanční analýzu.

Silné stránky

- Tradice, zkušenost, vcelku dobré jméno, co se týče kvality práce.
- Významné, i když ne dominantní postavení na trhu v oblasti hnaných vozidel.
- Vcelku dobré technologické vybavení firmy, umožňující realizaci oprav téměř celého sortimentu osobních vozů, parních lokomotiv a některých řad elektrických lokomotiv.
- Schopnost realizovat i složité modernizační projekty.
- Naprostá většina zakázek jsou přímé zakázky. Prakticky neexistuje výroba na sklad.
- Odběratelé s významnou účastí státu (nevznikají masivní nedobytné pohledávky).
- Je jednou ze dvou v Evropě a jedinou opravnou v České republice, která je schopna opravovat parní lokomotivy.

Slabé stránky

- Vysoký objem zakázek od jednoho zákazníka – České Dráhy, a.s. a z toho plynoucí vysoká finanční závislost. Velké problémy způsobují dlouhé lhůty splatnosti ČD.
- Poměrně úzká vazba výkonů na finance ze státního rozpočtu.
- Podprůměrné personální vybavení podniku.
- Špatná finanční situace plynoucí ze špatných hospodářských výsledků v posledních letech.
- Poměrně slabá motivace zaměstnanců a z toho plynoucí slabá loajalita zaměstnanců v podniku.
- Nedostatečná úroveň podnikové kultury, slabé vztahy s veřejností v regionu.
- Nízký podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.
- Omezené možnosti získávání dalších úvěrů.
- Řídká osídlenost v okolí společnosti.

- Podnik je docela starý (140 let) a z toho plyne při téměř nulových investicích větší zastaralost a opotřebovanost stálých aktiv.

Příležitosti

- Navazovat na vznikající možnosti v oboru v zahraničí.
- Těžit ze své polohy na hranicích s Rakouskem a tedy s EU. Vytvořením nabídek modernizací kolejových vozidel vytvářen přímou konkurenci prvovýrobcům.
- Možnost účastnit se veřejných soutěží v zahraničí.
- Zvyšující se zájem o opravy parních lokomotiv, zejména v zahraničí.

Hrozby

- S ohledem na špatnou finanční situaci neustálá hrozba podání návrhu na konkurs ze strany některého z dodavatelů nebo banky.
- Očekávané velké náklady na obnovu budov a inženýrských sítí.
- Možnost úpadku podniku v případě dlouhodobého neřešení nahromaděných problémů.
- Nevypočitatelnost v chování dominantního odběratele - ČD, plynoucí z obrovské personální nestability.
- Ztráta technické a výrobní konkurenceschopnosti v případě dlouhodobé prodlevy v investování do technologie závodu.
- Velké množství opravců kolejových vozidel na malém trhu v České republice.
- Pokračování nepříjemného monopsonního chování odběratele ČD, který prosazuje některé neúměrné požadavky.
- V České republice prakticky není žádná střední odborná škola specializovaná na železnici a opravy kolejových vozidel. Již nyní je velice obtížné zajišťovat kvalifikovaný personál.
- Společnost nebude schopna dodržet ceny, které nabídla při veřejné obchodní soutěži a přijde tím o zakázky.

Dílčí hodnocení na základě provedené SWOT analýzy:

Společnost ŽOS České Velenice a.s. má sice dobrou tradici a vcelku i dobrou pověst co se týče oprav osobních vozů. Je však ve velmi špatné finanční situaci, neinvestuje, zastarává, nemá finance na další rozvoj výroby a takřka ani nadějně vyhlídky na získání těchto financí. Špatná cenová politika ji přivedla téměř na hranici neschopnosti řešit otázku ziskovosti výroby a tím i řešení všech nahromaděných finančních problémů. Současná dlouhodobě

nestabilní a neřešená celková situace na ČD, při velké závislosti na nich, nedává mnoho důvodů k optimismu. Určitá šance je ve využití polohy firmy při získávání zakázek ze zahraničí. Rovněž zvýšený zájem o opravy parních lokomotiv ze zahraničí dává určitou šanci.

6.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Myslím si, že analýza konkurenčního prostředí velmi úzce souvisí se SWOT analýzou a tedy také samozřejmě s hodnocením postavení firmy na trhu. Proto jsem ji zahrnula do své práce.

Vyjednávací síla zákazníků

- V prostředí železničního opravárenství je vyjednávací síla Českých drah obrovská, jedná se téměř o monopson a České dráhy toho naprosto nekorektním způsobem zneužívají.
- ČD mají možnost přejít ke konkurenci, zatímco firma ŽOS České Velenice by si nového odběratele hledala velmi obtížně.
- ČD mají naprosto detailní tržní informace o svých dodavatelích. Privátní opravny prakticky vznikly odštěpením od ČD.

Vyjednávací síla dodavatelů

- U dodávek rozhodujících komponentů existuje bohužel velmi omezený počet dodavatelů (kola, obruče, dvojkolí, náhradní díly motorů, atd.). Mnohdy se jedná o monopolní výrobce.
- Pouze u části výrobků (barvy, hutní materiál, plyn, interiérové materiály, okna, dveře, atd.) existuje více výrobců a tedy možnost výběru.
- Dochází ke zvyšování nabídky ze zahraničí, bohužel za prozatím nedostupné ceny.
- Tržní informace o dodavatelích jsou dostupné.
- Výhodou je, že ve většině případů je podnik pro dodavatele významným a důležitým zákazníkem.

Hrozba vstupu nových konkurentů

- Úplně noví konkurenti se pravděpodobně neobjeví, protože náklady na vstup do odvětví jsou velmi vysoké. Hrozí však nebezpečí rozšíření konkurence tím, že specializovaní opravci, kteří do té doby konkurenci netvořili (např. se specializovali na jiná kolejová vozidla), rozšiřují svůj sortiment na další řady vozidel.

Hrozba vstupu nových substitutů

- V případě oprav železničních kolejových vozidel všech rozsahů tato hrozba v podstatě neexistuje. To spíše naopak. Celosvětová orientace na modernizaci železničních kolejových vozidel dává těm firmám, které modernizaci zvládly, významnou možnost uplatnit se v konkurenci s výrobcí nových vozidel.

Rivalita firem působících na daném trhu

- je jednoduše obrovská. Je to dáno hlavně tím, že:

- Prakticky všechny firmy na tomto trhu pocházejí z jednoho celku - oboru opravárenství železničních kolejových vozidel ČD.
- Jedná se v podstatě o nelítostný boj o přežití.
- Prakticky všechny firmy jsou nejen z tohoto boje, ale také z katastrofální situace na železnici finančně vyčerpaný.
- Právě proto, že většina firem tohoto oboru je podstatnou částí produkce vázána na jednoho odběratele, odchod z odvětví a přechod na jinou výrobu je velice obtížný. Za současné finanční situace prakticky nemožný.

Finální zhodnocení na základě Porterova modelu konkurenčních sil:

Podnik má v současné době na trhu středně silnou pozici. Téměř monopolní postavení jak jejich odběratelů, tak i významné části dodavatelů však vytváří vážné hrozby a rizika pro budoucí vývoj. Hledání řešení v oblasti bližší spolupráce s dodavateli i s odběrateli se jeví být nutností.

Z výše uvedeného je patrné, že se společnost nachází v krizové situaci. K řešení této situace je nutné změnit postupy hned v několika oblastech podniku. Například v oblasti organizace společnost prakticky zaostala ve stavu téměř shodném s organizační strukturou bývalých organizačních součástí železnice a situace naprosto neodpovídá požadavkům moderního managementu – i když se v této oblasti již podniká řada kroků. Nebo v oblasti informačních technologií bylo v době po privatizaci učiněno několik, avšak neúspěšných pokusů o komplexní ekonomicky únosné řešení. Významným problémem je finanční situace podniku, která již je v podstatě důsledkem nahromadění dlouhodobě neřešených problémů.

Oblastí, kterou se v dalších kapitolách hodlám zabývat, je problematika dodavatelů, odběratelů, logistiky a nákupu. Zaměřím se zejména na zhodnocení současného stavu, možnosti aplikace metodiky navržené v předchozích kapitolách a konkrétní návrhy pro implementaci návrhů v tomto podniku.

6.3 Zhodnocení současného stavu nákupu, logistiky a spolupráce s dodavateli v podniku

Podniky, jejichž předmětem podnikání je poskytování opravárenských služeb, mají obecně obtížnější pozici v mnoha oblastech činností. Je to dáno hlavně tím, že pro ně není možné přesné plánování, a to jak v oblasti prodeje, tak nákupu. Pracují často s pravděpodobnostmi a pro svá rozhodování využívají statistiku a odhady. Mezi takové podniky patří i mnou analyzovaná společnost. Na základě minulých období a výsledků výběrových řízení je schopna přibližně odhadnout počet vozidel, který bude v průběhu daného období přistaven do opravy. Ale už velmi obtížně lze dopředu stanovit, v jakém stavu vozidlo do opravy přijede a jaké součásti bude třeba opravit nebo vyměnit.

Proto je většina nových a obecně doporučovaných metod v oblasti nákupu pro ně nepoužitelná. Například metodu MRP (Material Requirements Planning) lze aplikovat jen velmi omezeně. Jeden z hlavních požadavků – tedy přesný rozvrh produkce a lhůtový plán – u této firmy není možné splnit. Rovněž Just-in-time metoda, která vychází z principu nulových zásob, je v tomto případě naprosto nepoužitelná. U opravárenských podniků ve strojírenském odvětví, kde doba dodání některých komponentů činí řádově třeba až měsíce, není tento požadavek reálný.

Tento problém úzce souvisí i s řízením zásob. Vázání příliš velkého množství peněžních prostředků v zásobách by mohlo způsobit nadměrné náklady a problémy s likviditou. Na druhou stranu nedostatek zásob a z toho vyplývající problémy s dodržáním dodacích lhůt a penále by mohly představovat ještě větší problémy pro podnik. Je nutné tedy najít určitý kompromis. Na první pohled je zřejmé, že je nutné rozdělit potřebné komponenty a materiál do několika skupin a ke každé přistupovat individuálně.

Všechny problémy v nákupu opravárenských firem však nelze svádět jen na to, že v sektoru opravárenství nic plánovat nejde. Jen je třeba brát v úvahu více okolností. Hlavní problém zde vidím v tom, že se řízení nákupu a zásob nevěnuje dostatek pozornosti a téměř vše je přenecháno v kompetenci jednotlivých nákupčích. Tak existuje jen řízení nákupu na operativní úrovni, kde jednotliví nákupčí mají svůj přidělený sortiment, o který se musejí

postarat a tak se často strategický nákup posouvá do roviny: „Pepo, skoč do auta a někde to honem sežeh!“ Sehnat neznamená efektivně nakupovat. O vlivu tohoto řešení na celkovou efektivitu a výkonnost podniku ani nemluvě. Místo plánování potřeb zásob a myšlení do budoucna se zde nákup často omezuje právě na to „shánění“ – tedy při troše štěstí koupě nebo půjčování - třeba i od konkurence, v tom horším případě vymontování z jiných výrobků s delší opravnou dobou anebo dokonce nemožnost součástku sehnat a tudíž počítat s nedodržením termínů a následným penále.

V současnosti je problematika oblasti nákupu a spolupráce s dodavateli v podniku zpracována a organizována pouze ve formě dvou stručných interních směrnic zpracovaných v důsledku zavedení ISO 9000:2000. První se zabývá oblastí nakupování a druhá hodnocením dodavatelů. Základní myšlenky nyní stručně uvedu v dalším textu.

6.3.1 Nakupování

Jako vstupy pro nákup jsou používány smlouvy s odběrateli, požadavky z procesu návrhu a vývoje a požadavky z oblasti zdrojů a infrastruktury. Účelem je jednoznačně specifikovat požadavky na materiál, zboží a služby od dodavatelů. Požadavky na nákup se zadávají pomocí SW Podpora QMS. V naléhavých případech je možno přijmout požadavek na nákup ústně, avšak odpovědný zaměstnanec za nákup, který ústní požadavek přijal, je povinen osobně provést záznam do databáze SW Podpora QMS. V případě, že požadavek na náhradní díly není specifikován dle typové dokumentace, nebo schválené platné výkresové dokumentace, musí být požadavek na nákup přezkoumán odborně fundovaným zaměstnancem technického úseku, který je současně povinen vystavit požadavek databázi SW Podpora QMS na materiál nebo službu a zajistit schválení tohoto požadavku. Je-li požadavek správně specifikován a schválen, provede referent pro nákup kontrolu, zda není možné požadavek uspokojit ze skladů společnosti. V případě, že je výrobek na skladě, je proveden výdej a záznam do evidence materiálu. Není-li zboží na skladě je provedena poptávka na předpokládané dodavatele.

Na základě dostupných informací nabídek je proveden výběr dodavatele v režimu postupu směrnice Hodnocení dodavatelů.

Celkový proces nákupu v podniku je názorně zobrazen v následujícím vývojovém diagramu:

6.3.2 *Hodnocení dodavatelů*

V podniku existuje evidence dodavatelů využitím SW Podpora QMS. Kvalifikování dodavatelé (mající přímý vliv na jakost finálního výrobku a služby) jsou v této evidenci označováni a následně hodnoceni. Záznam o každém dodavateli, včetně jeho ohodnocení je součástí databáze organizace, která je dostupná zaměstnancům společnosti na základě přidělených přístupových oprávnění.

Přednostně používané metodiky pro hodnocení dodavatelů:

- Posouzením kvality dodávek
- Na základě dojmu z předchozích návštěv dodavatele
- Na základě informací konkurence
- Na základě dotazníku – sebehodnocení dodavatele
- Využitím referencí a zkušeností jiných subjektů

Na základě výsledků hodnocení je hodnocený dodavatel ohodnocen a kategorizován.

Dodavatel je sledován průběžně a změny v chování dodavatele jsou zaznamenávány na základě nových informací.

V případě, že služby některého z dodavatelů nebyly využívány po dobu delší jak 1 rok, a další využívání služeb je málo pravděpodobné, tyto dodavatelé jsou zařazeni jako nekvalifikovaní.

Vzhledem ke všem skutečnostem – ekonomické situaci podniku, neustále nových nároků na zkvalitnění podnikových procesů a nutnost bližší spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů – považuji toto za nedostačující a pro organizaci podniku nevhodný systém řízení.

Jelikož v současnosti přerůstají zakázky a požadavky na jejich ucelené řešení možnosti samotného podniku, je tedy strategicky nezbytné zapojit své dodavatele již do fáze příprav a obchodních návrhů na řešení zákaznických zakázek. Tento trend není v organizačních dokumentech vůbec zohledněn. Proto si dovoluji předložit následující konkrétní návrhy pro podnik a v dalším textu ověřit obecná doporučení navrhovaná v předchozích kapitolách této práce.

6.4 Konkrétní návrhy pro podnik

6.4.1 Rozdělení nakupovaného sortimentu do skupin

Pokud se podnik rozhodne pro zefektivnění procesu nákupu, doporučovala bych obecně začít úplně od prvopočátku. V první řadě je důležité **rozdělit veškerý poptávaný sortiment do několika skupin** podle konkrétních potřeb firmy. Pokud toto bude učiněno důkladně, je pravděpodobné, že se přijde i na jiné nedostatky v nákupu, jejichž odstraňování povede dokonce třeba i ke změně organizační struktury úseku nákupu. Často vyjde najevo, že jednotlivý materiál a komponenty byly rozděleny mezi nákupčí zcela bez logické struktury.

O kritériích rozdělení poptávaného sortimentu mezi jednotlivé nákupčí musí rozhodnout vedení nákupu nebo podniku podle konkrétních potřeb podniku. Toto dělení může být podle náležitosti materiálu ke konkrétnímu sortimentu výroby, podle zákazníků, dodavatelů, strategické důležitosti materiálu, atd. Důležité ale je, aby každý nákupčí měl přesně přidělený sortiment, za jehož dostatečnou, ale nikoli zbytečně vysokou zásobu, osobně odpovídá.

Já bych v případě sledovaného podniku navrhovala následující kritéria členění:

- **Roční objem finančních prostředků** - Každá komodita, každé nakupované zboží nemá stejnou váhu, ať už finanční nebo objemovou. Určitý návod pro rozlišení nám nabízí ABC analýza. Provedeme-li takovou ABC analýzu komodit a dodavatelů (podle Vilfreda Pareta), oddělujeme „životné trochu od nedůležitého mnoho“ (4). Tato analýza obecně rozděluje komodity podle požadovaného ročního (nebo jiného) objemu finančních prostředků: položky A průměrně 80% finančních prostředků, položky B 15% a položky C se dělí o zbytek.

Máme velké dodavatele, kterým platíme ročně velký objem finančních prostředků. A pak máme samozřejmě střední a drobné. Existuje 20% dodavatelů, kteří nám dávají 80% objemu nákupu a ti ostatní zbytek. Principem ABC metody je, abychom se těmto 80% objemu věnovali více, než zbývajícím 20%.

Pro nakládání s položkami A, B, C existují určitá pravidla:

- *Nákup*: Každý kontrakt nebo nákup položky A by měl být podepsán předsedou představenstva nebo finančním ředitelem, pro položku B šéfem nákupu, pro položku C referentem.
- *Inventura*: Položka A denně nebo týdně, položka B měsíčně, položka C ročně.
- *Předpověď spotřeby*: Položky A několik metod s počítačovou podporou, schválení vícečlenným týmem, B položky projekcí trendů, C položky odhadem nákupčího,

- *Bezpečnostní zásoby:* Nulové zásoby pro A, B týdenní spotřeba, C měsíční spotřeba.
- *Odpovědní čas:* Dodávky A často, i denní dodávky, just in time, B týdně, C měsíčně.

Doporučované časy samozřejmě závisí na konkrétním druhu odvětví a komponentů. Je nutné je přizpůsobit dodacím lhůtám dodavatelů a podle toho i sestavovat plán nákupu.

- **Pravděpodobnost výskytu** - Dále je třeba nejen v případě tohoto podniku, ale v oblasti obecně opravárenských podniků brát v úvahu i pravděpodobnosti potřeb jednotlivých komponentů. Na základě zkušeností a statistických propočtů je třeba určit pravděpodobnosti výskytu jednotlivých defektů a podle toho plánovat potřebu. U součástí, jejichž procento pravděpodobnosti výměny se blíží 100, je nutné vždy udržovat určitou úroveň minimálních zásob. Pokud se úroveň zásob tohoto materiálu blíží minimální hranici, je třeba objednávat. Pro opravy kolejových vozidel existují 3 druhy oprav dané zvláštními předpisy. Každý z těchto druhů má definovaný tzv. základní rozsah, který se provádí vždy nezávisle na skutečném stavu vozidla – tedy stoprocentní výskyt. Ostatní opravy se provádějí podle konkrétního stavu vozu a je třeba je nejprve projednat se zákazníkem. Jsou vedeny jako vícepráce a tedy nelze dopředu přesně odhadnout jejich rozsah a pro ně potřebný materiál.
- **Dodací lhůty** - Pokud je dodací lhůta některých komponentů delší než předpokládaná doba opravy, je rovněž nezbytně nutné udržovat alespoň jejich určitou minimální pojistnou zásobu. Tato výše by měla být přímo úměrná právě očekávané době dodání. U materiálu nebo komponent, které je možné obstarat do několika hodin, není nutné držet žádné zásoby.
- **Počet dodavatelů** – Toto je rovněž jedna z důležitých okolností, kterou je třeba brát v úvahu při plánování potřeb. Váha tohoto kritéria roste s klesáním počtu dodavatelů dané suroviny nebo součásti na trhu. Pokud dokonce existuje monopol, většinou s dlouhými dodacími lhůtami, je vždy nutné mít určitou zásobu. V případě monopolu bývá nákup nejproblematictější. Monopolní dodavatel si může diktovat jakékoliv podmínky odběru – cenu, minimální odběr, dodací lhůty, splatnosti faktur, atd.

V takovém případě bych doporučovala nadále se snažit vyhledávat jiné potenciální dodavatele, třeba i na zahraničních trzích, případně zvážit možnosti, zda by nebylo možné tyto komponenty vyrábět sami nebo v kooperaci s jinými společnostmi.

Existují i další kritéria, která je třeba brát v úvahu při hledání vhodného přístupu k členění a řízení jednotlivých položek nákupu. Tyto si však musejí stanovit podle typu trhu a jiných okolností samotní vedoucí nákupních oddělení ve spolupráci s nákupčími.

6.4.2 Evidence a hodnocení dodavatelů

Protože pro většinu současných podniků představuje outsourcing 50 a více procent nákladů, je nezbytné, abychom pochopili, jak jsou právě tito externí dodavatelé efektivní a výkonní. Pro efektivní plánování a řízení nákupu je třeba pro jednotlivé skupiny materiálu a komponent vést a průběžně aktualizovat databázi dodavatelů. Tuto databázi je třeba vést ve dvou úrovních:

- *Existující dodavatelé* – tato databáze obsahuje evidenci všech dodavatelů daného sortimentu na definovaném trhu. Vždy je výhodné vědět, kdo všechno danou komoditu dodává, i kdyby nebyl pro naši firmu zatím výhodný či přístupný.
- *Potenciální dodavatelé* – V této sekci už jsou vedeni pouze vybraní dodavatelé, kteří splňují určité základní požadavky, jako například vzdálenost jejich sídla od sídla naší firmy (regionální dodavatel bývá výhodnější než například zahraniční), finanční stabilita, certifikace dodavatelů v systému jakosti ISO, atd.

Sekce potenciálních dodavatelů potom tvoří základní množinu, ze které vycházíme při konečné volbě našich dodavatelů. Tito dodavatelé jsou potom vybíráni na základě dalších detailnějších kritérií.

Kritéria hodnocení dodavatelů

Doporučovaných metod pro volbu nejvhodnějšího dodavatele existuje více. Může se jednat o přímé oslovení, výběrové řízení, internetovou aukci (v současnosti tato metoda zaznamenává velký úspěch a její užívání prudce roste) a další. Všechny mají společné to, že se při nich vždy rozhoduje o dodavateli na základě předem definovaných kritérií.

Pro praktické hodnocení je třeba volit pouze kriteria, která mají pro podnik určitou váhu, dle konkrétních podmínek podniku. Jejich výběr musí být důkladně zvážen, je třeba upřednostnit

ta kritéria, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, tj. náklady, zásoby, jakost a tím i prodejnost finálního výrobku. Dále musí být brán v úvahu i objem nákupů od příslušného dodavatele, zda se jedná o dodavatele, se kterým má podnik již určité zkušenosti, apod.

V odborné literatuře je doporučováno mnoho kritérií pro výběr a hodnocení dodavatelů, avšak je nutné vždy posoudit jejich účelnost. V podniku jako je tento, který nakupuje velké množství komponentů a surovin od mnoha dodavatelů, by bylo hodnocení každého jednotlivého dodavatele na základě velkého množství kritérií velice zdlouhavé a v konečném důsledku i neefektivní. Samozřejmě je třeba zvážit, jak velký objem nákupu připadá konkrétnímu dodavateli. Pokud je jedním z klíčových dodavatelů našeho podniku, stojí za to ho důkladně ohodnotit. Pro většinu standardních dodavatelů však obvykle stačí zvolit jen pár rozhodujících kritérií.

Já jsem se v následujícím textu pokusila navrhnout pro analyzovaný podnik takový malý reálný model hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku. Jedná se o středně velký podnik z oblasti dopravního strojírenství opravárenského typu. Specifika jeho oboru působnosti se sice přenášejí i do oblasti nákupu, nicméně princip stanovení určitého modelu hodnocení dodavatelů je obdobný i pro jiné podniky.

Návrh modelu hodnocení dodavatelů

V konkrétních podmínkách výše zmíněného podniku by takový návrh modelu výběru hodnocení „standardních“ dodavatelů mohl vypadat následovně.

Kritéria bych rozdělila do dvou základních skupin:

- Obchodní kritéria
- Výsledky vstupních kontrol dodávek u stávajících dodavatelů

OBCHODNÍ KRITÉRIA

Obchodní posouzení dodavatele představuje nejběžnější a nejdůležitější skupinu kvalitativního hodnocení způsobilosti dodavatelů.

Já navrhuji následující kritéria, která jsou seřazena dle důležitosti:

- 1) Dodací lhůta – posouzení z hlediska včasného dodání ve smluveném termínu (dle objednávky, kupní smlouvy)
- 2) Cena – dodržení sjednané ceny, její kolísání během sledovaného období, poskytování rabatu
- 3) Reklamace – počet reklamací, průběh reklamačního řízení

Souhrnný ukazatel za obchodní kritéria je označen K_0 a činí pro zařazení dodavatele:

Skupina	A	4-6 bodů
	B	2-3 body
	C	0-1 bod

Název kritéria	A	B	C
Dodací lhůta	V termínu	Zpožděno	Nedodáno
	2	1	0
Cena	Snížená	Smluvená	Zvýšená
	2	1	0
Reklamace	Žádná	Občas	Častá
	2	1	0
CELKEM	Splněno	S podmínkou	Nesplněno
	4-6 bodů	2-3 body	0-1 bod

Tabulka 6.1 - Tabulka kritérií: K_0 (vlastní zpracování)

VSTUPNÍ KONTROLA

Každý pracovník – většinou logistik nákupu – provede na pracovišti vstupní kontroly u jím zajišťovaného a sledovaného materiálu bodové hodnocení konkrétní dodávky, které zapíše do protokolu o provedené vstupní kontrole.

Při vstupní kontrole se kontrolují zejména rozměry, balení, dodací list, shoda s objednávkou, osvědčení o jakosti, případné provedené zkoušky, atd.

Souhrnné kritérium za tuto oblast je označeno jako K_{vk} a dosahuje těchto hodnot:

2 body...shodný výrobek, maximální spokojenost s dodávkou

1 bod....vedlejší závada (např. nekompletní sestava, povrchová úprava, špatné zapojení, dosazení náhradního dílu jiného rozměru, apod.)

0 bodů...kritická závada (nefunkční součást, nedodržení výkresů, apod.)

VYHODNOCENÍ DODAVATELŮ

Celkové vyhodnocení kvalitativní způsobilosti se poté u sledovaného podniku provede podle

vzorce:
$$K_c = \frac{3K_{vk} + K_o}{2}$$

Výsledky ukazatele poté posoudíme podle následující tabulky:

Skupina hodnocení	Stupeň úspěšnosti	Zařazení	Důsledek/opatření
A	$\langle 4;6 \rangle$	Způsobilý	
B	$\langle 1,5;4 \rangle$	Podmínečně způsobilý	Program ke zlepšení
C	$\langle 0;1,5 \rangle$	Nezpůsobilý	Okamžitá opatření, zablokování dodavatele

Tabulka 6.2 – výsledky ukazatele vyhodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Toto hodnocení doporučuji provádět v ročních intervalech a je vhodné s ním dodavatele seznámit – zejména pokud není způsobilý, nebo je podmíněně způsobilý. Potom je třeba zvážit jeho náhradu novým dodavatelem nebo mu dát určitý termín pro nápravu.

Každého **nového dodavatele**, který není doposud evidován v seznamu schválených dodavatelů, musí vyhodnotit každý logistik nákupu nebo pracovník obdobné funkce dle příslušné organizační struktury podniku prostřednictvím:

- 1) výběrového řízení (standardního nebo internetové aukce)
- 2) obchodní nabídky nebo poptávky

- 3) je stanoven přímo na základě seznamu dodavatelů určených v rámci technické přípravy výroby (v případě nedokonalé konkurence nebo malého počtu dodavatelů daného sortimentu)

U **stávajících schválených dodavatelů** postupuje logistik nákupu následujícím způsobem:

- 1) sleduje a průběžně vyhodnocuje nabídku trhu dodavatelů prostřednictvím internetu, obchodních nabídek, reklam a osobních jednání.
- 2) aktualizuje nebo vypisuje dle potřeb minimálně 1x ročně výběrová řízení na stávající i nové konkurenční dodavatele.

Schvalování dodavatelů

Okruh schválených dodavatelů je vždy pro daný rok uveden v Seznamu schválených dodavatelů, který je průběžně doplňován a aktualizován (jsou z něj vyjímáni nevyhovující dodavatelé a doplňování noví schválení dodavatelé).

Žádost o schválení dodavatele vypisuje vedoucí logistiky a postoupí jej kompetentnímu pracovníkovi k odsouhlasení (kompetence mohou být rozděleny například dle ročního objemu). U nových dodavatelů je možné požadovat ještě splnění dodatečných podmínek, jako jsou například certifikáty jakosti, průkazy způsobilosti, zřízení konsignačních skladů, apod.

Dále bych doporučila zaměřit se i na systém motivace zaměstnanců nákupního úseku. Tato oblast bývá často opomíjena a to není v pořádku. Stejně jako jsou odměňováni zaměstnanci prodeje za dosaženou výši prodeje, je třeba vázat odměny nákupčích na dosažené úspory za nakoupený materiál a komponenty. Takto motivovaní zaměstnanci budou přístupnější změnám a využívání novějších metod a bude jim více záležet na efektivním nákupu.

V návrhové části této kapitoly jsem se zaměřila zejména na konkrétní oblasti, kterým je třeba se věnovat, kde vidím v současnosti největší mezery a jejichž řešení je momentálně v reálných silách společnosti. Pokud se jí podaří stabilizovat svoji situaci, bude třeba podniknout mnohem více kroků a v případě zájmu následně provést samotnou implementaci SCM, kterou je třeba provádět už v samotném zárodku vzniku nové podnikové strategie. Toto však není nosnou částí předkládané práce a vzhledem k jejímu rozsahu a vědeckému zaměření to nepovažuji ani za účelné. Je to však prostor pro zpracování praktičtější zaměřených diplomových či obdobných prací případně pro přizvání fundovaných odborníků z praxe.

7 Přínosy disertační práce

Jak jsem uvedla již v předchozím textu, problematika nákupu, obstarávání, řízení zásob a dodavatelských řetězců není v současnosti v české odborné literatuře nijak výrazně obsažena. Zahraniční literatura se této problematice věnuje již podstatně více a obsahuje velké množství případových studií. Tyto konkrétní případy však fungují v jiném prostředí. Zejména ve Spojených státech, odkud pochází většina těch zajímavějších odborných titulů, existují jiné ekonomické podmínky a vazby. V Evropě a zejména pak v té střední, existují stále ještě jiné zvyklosti a aplikace poznatků pouze ze zahraničí bez zohlednění regionálních odlišností není obvykle zcela vhodná a účinná.

Přínosy mé disertační práce tedy vidím v tom, že na základě studia poznatků ze zahraniční literatury a následného primárního výzkumu prováděného v českých podnicích, následné analýzy jejich řízení nákupu, obstarávání a vztahů s dodavateli, jsem se snažila navrhnout určitou metodiku či návod pro české podniky, jak zefektivnit tyto procesy a pokud se jimi ještě ani nezačaly ani zabývat, tak jejich implementací do strategického řízení firmy s jednoznačným cílem zvýšit efektivitu a následně i rentabilitu a výkonnost celého podniku.

Přínosy disertační práce vidím rovnocenné pro vědu i pro praxi. Na základě studia podmínek v konkrétních podnicích jsem stanovila tato specifika a odlišnosti českého trhu a navrhla určitý model nákupu a řízení dodavatelského řetězce. Proto věřím, že moje práce bude užitečná a napomůže managementu firem při procesu řízení tak problematické oblasti, jako je nákup.

7.1 Konkrétní přínosy pro vědu

Disertační práce vychází ze současného stavu poznání v dané oblasti a ze specifických podmínek, které přináší dnešní podnikatelské prostředí. Identifikuje nedostatky v současných teoretických přístupech a nabízí možnosti jejich řešení. Vysvětluje a zpřesňuje některé definice pojmů z oblasti řízení dodavatelského řetězce.

Práce navazuje na poznatky významných českých, ale zejména i zahraničních autorů, které se snaží dále rozvíjet.

Vysvětluje z teoretického hlediska důvody, motivy a přístupy ke spolupráci mezi podniky a znázorňuje, jakým způsobem je možné ji využít pro zvyšování celkové výkonnosti nejen jednotlivých podniků, ale i dodavatelských řetězců jako celku.

Snaží se popsat současný stav předmětné problematiky na českém trhu a ukázat možnosti dalšího rozvoje na příkladech ze zahraničí.

Výsledky práce reflektují současný stav praxe ve zkoumaném oboru. Ekonomická věda by měla být reflexí praxe a to nikoliv reflexí pasivní, ale aktivně se zapojující, zpětně mobilizující a podněcující k činu. Syntéza teoretických východisek v interakci s praktickými výzkumy reálných podniků a jejich zkušeností pomáhá jak poznání teoretickému, tak dává podněty i k využití získaných poznatků k rozvoji podniků a jejich lepšího fungování a prosperity.

Dále považuji za velice významné také to, že závěry práce v teoretické oblasti vychází z požadavků a podmínek praxe. Tím, že jsem se snažila při zpracování práce vycházet z logických souvislostí a z požadavku nalezení jednotného a společného základu, představuje práce také krok k většímu a účelnějšímu provázání rozvoje teorie a praxe managementu.

Za konkrétní jednotlivé přínosy disertační práce pro teorii považuji zejména následující:

- Využití poznatků ze zahraničí z oblasti řízení dodavatelských řetězců a implementace SCM, které lze modifikovat pro podmínky ČR.
- Tvorba teoretického modelu řízení dodavatelských řetězců v podmínkách českých podniků.
- Obohacení současného poznání forem řízení dodavatelských řetězců o nové koncepty z pohledu strategie.
- Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce.

7.2 Konkrétní přínosy pro praxi

Zatímco přínosy z pohledu vědy byly posuzovány jak z pohledu celosvětového rozvoje, tak z pohledu České republiky, jako výchozí a zásadní požadavek v oblasti praktického využití výsledků práce vidím jejich aplikaci v České republice a v českých podnicích. Samozřejmě, že výsledky mohou být přínosné také pro praxi v zahraničí, ale pak je potřeba zvažovat podmínky, v jakých zahraniční podniky fungují. Nepochybným přínosem pro zahraniční firmy, přicházející na náš trh je minimálně to, že je práce může seznámit s postupy používanými domácími společnostmi.

V podmínkách českých firem je tato odlišnost dána zejména historickým a politickým vývojem a také pomalými změnami ve společnosti a jejím smýšlením. To, co bylo samozřejmostí např. ve Spojených státech před 25 lety, to se jeví být v ekonomické praxi u nás teprve nyní novotou.

Návrh není však jednoznačným návodem na bezproblémovou spolupráci vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniků za všech okolností. Pouze pojmenovává a upozorňuje na potencionálně problematické oblasti a měl by manažerům ukázat, o čem všem by měli v souvislosti s navazováním a řízením spolupráce přemýšlet.

Přínosy je třeba hodnotit čistě realisticky. Popsané postupy mohou podnikům pomoci dosahovat lepších výsledků na trhu a tím i ke zvýšení jejich celkové ziskovosti a výkonnosti. V neposlední řadě nelze opomenout, že lepší výsledky jednotlivých firem znamenají lepší výsledky ekonomiky země jako takové.

Konkrétní praktické využití závěrů této práce lze shrnout do těchto skupin:

- Návrhy efektivnějších forem obstarávání a nákupu.
- Poskytnutí podnětů pro zlepšení všech interních procesů ve vazbě na obstarávání.
- Navržení metodiky využití nových forem obstarávání a spolupráce s dodavateli s cílem zvýšit celkovou výkonnost firem.

7.3 Konkrétní přínosy pro pedagogickou oblast

Přínosem v této oblasti je bezesporu ucelený přehled k teorii řízení dodavatelských řetězců a jejího vlivu na zvyšování výkonnosti podniků. Práce navíc obsahuje dostatek literárních zdrojů pro další studium zkoumané teorie. Její využití pro osnovy ekonomického vzdělávání vidím zejména v předmětech zaměřených na logistiku, řízení výroby, výkonnost podniků a částečně i v obecné ekonomii, managementu a strategickém řízení.

Podle mého názoru by měla věda sloužit především pro neustálé zlepšování praxe, využívání nových efektivnějších postupů v reálném životě a stejně tak každá inovace a dobrý nápad, který je získán a ověřen praxí, slouží k rozvoji vědy. Proto spatřuji přínosy své práce totožné a neoddělitelné jak pro vědu, tak pro praxi.

Závěr

Jelikož je řízení dodavatelského řetězce (SCM – Supply Chain Management) dnes důležitou součástí podnikové strategie každé úspěšné firmy, je nutné neustále sledovat vývoj v této oblasti a aplikovat nové poznatky do strategického řízení. Mnoho starších způsobů řízení dodavatelských řetězců není již v dnešním proměnlivém obchodním prostředí efektivní.

Zdánlivě vstupujeme do éry, kde jsou pravidla konkurence výrazně odlišná od těch, která převažovala v minulosti. Stále více se objevuje taková forma konkurence, ve které dodavatelské řetězce poskytují zdroj trvale udržitelné konkurenční výhody díky zvyšování hodnoty pro zákazníky a kdy se konkurence podniků jako samostatných entit postupně mění na konkurenci dodavatelských řetězců.

Pokud si podnik uvědomil výhody těchto přístupů a takovéto konkurenční výhody již dosáhl, je nyní důležité znovu posoudit způsob, jakým podnik dodává hodnotu svým zákazníkům a ujistit se, že potřebná transformace podniku i celého dodavatelského řetězce byla provedena tak, aby bylo efektivně využito všech sil a výhod všech článků řetězce s cílem zvýšit efektivitu a výkonnost celého dodavatelského řetězce.

Předkládaná práce se snaží poukázat právě na důležitost SCM nejen pro zvyšování efektivnosti a výkonnosti podniku, ale i pro jeho samotné přežití v dnes silném konkurenčním prostředí. Snaží se zdůraznit nutnost systémového přístupu hodnocení podnikových procesů jak v oblasti obstarávání a spolupráce s dodavateli, tak i hodnocení celého dodavatelského řetězce jako celku. Na základě zjištění z těchto hodnocení a měření je třeba zpracovat návrhy změn, které budou zapracovány do podnikové strategie a povedou tak ke zvýšení efektivity a výkonnosti podniku a tím i získání konkurenční výhody.

Hlavním cílem disertační práce byla definice hlavních přínosů přístupu SCM a sestavení přístupů ke zvyšování efektivity a ziskovosti podniku a tím i celé výkonnosti podniku, představení možností měření této výkonnosti a vytvoření určité metodiky pro její zvyšování s využitím SCM. Tento hlavní cíl byl řešen pomocí 4 dílčích cílů podle logického postupu, které současně tvoří nosnou část předkládané disertační práce:

- Analýza současné úrovně využívání modelu SCM v podnicích,
- Stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce,
- Implementace SCM do strategického řízení podniku,
- Vytvoření metodiky pro zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM.

Jako nejdůležitější závěry ze zpracování těchto dílčích cílů bych uvedla zejména následující: Provedené dotazníkové šetření mezi českými podniky, které je obsahem prvního dílčího cíle, zejména ukázalo, že problematika fungování SCM není v praxi českých podniků rozhodně vnímána jednotně. V našich podmínkách stále přetrvávají názory, že cena a izolovaný boj jednotlivých podniků má přednost před hlubokou spoluprací s dodavateli a konkurencí dodavatelských řetězců jako celku. I když většina podniků označila dlouhodobou spoluprací s dodavateli za klíčovou formu nákupu a obstarávání, odpovědi na další otázky prozradily, že si neuvědomují plnou hloubku tohoto pojmu a takto se zbytečně připravují o mnohé výhody z této spolupráce plynoucí. Rovněž nákup jako jeden z podnikových procesů je dosud značně podceňován. Za pozitivní směr však považuji uvědomění si důležitosti role času a kvality v rámci zvyšování výkonnosti nejen podniků ale i dodavatelských řetězců jako celku. Je to do jisté míry dáno i rostoucí náročností českých zákazníků, na které nebyl podnikatelský sektor tolik připraven. Nicméně je třeba se na tuto oblast zaměřit a hledat možnosti zkracování časů a zvyšování kvality nejen v interních procesech, ale i v případném rozšíření spolupráce s našimi dodavateli. Určitý návod pro tyto inovace přináší právě metoda SCM.

Druhý dílčí cíl - stanovení relevantních kritérií pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti obstarávání v rámci celého dodavatelského řetězce – byl zpracován zejména ve vztahu k celému dodavatelskému řetězci. Bylo však nutné zmínit se i o měřících této oblasti pro jeden podnik, který je součástí takového řetězce. Pro ilustraci funkčnosti těchto měřítek je totiž vysvětlení na jednom podniku jednodušší a názornější. Kromě přístupů jako je metoda celkových nákladů, výběr měřítek pro měření výkonnosti dodavatelského řetězce jako celku a modelu SCOR, pojednává tento dílčí cíl i o činnostech ovlivňujících výkonnost řetězce a sběru a prezentaci dat nezbytných pro tato měření.

Řízení celého dodavatelského řetězce není jen o logistice, je o budování základní kompetentnosti, která povede k budoucí konkurenceschopnosti a bohatě přispěje k celkovému zvýšení výkonnosti podniku. Aby této výkonnosti bylo skutečně dosaženo, je třeba dbát na to, aby byla strategie návrhu SCM integrovanou součástí podnikové strategie a aby s ní byly seznámeny a souhlasily s ní všechny články v řetězci. Toto je velmi problematickou součástí implementace SCM, což je třetím dílčím cílem, avšak bez ní a bez patřičného přizpůsobení se a případné reorganizaci řízení podniku, se úspěchu a výhod pramenících z SCM nedosáhne.

Poznatky z předchozích částí práce jsou pak sumarizovány v posledním dílčím cíli, kterým je metodika zvyšování výkonnosti podniku s využitím SCM. Tento cíl byl nadále rozpracován do podoblasti zvyšování výkonnosti dodavatelských řetězců jako celku a strategického řízení

nákladů napříč celým řetězcem, které je podle výše prokázaných vazeb nezbytnou součástí úspěchu i jeho dílčích podniků. Součástí byla rovněž implementace analýzy celkových nákladů uvedených v předchozím cílu, zásady provozního účetnictví, vliv logistiky na výkonnost podniku, tržní hodnota podniku jako základní ukazatel hodnocení výkonnosti podniku a dílčí analýzy ziskovosti podle zákazníků a produktů. Protože logistické náklady mohou tvořit velkou část z celkových nákladů v podniku, jejich důkladné řízení je kriticky důležité. Avšak skutečné náklady na logistiku nejsou vždy plně pochopeny. Tradiční přístupy k účetnictví založené na rozdělení všech nákladů mohou být zavádějící a rizikové. Metody účetnictví založeného na činnostech poskytují některé důležité výhody v identifikaci skutečných nákladů na zásobení různých druhů zákazníků nebo různých distribučních kanálů. Logistické řízení má vliv nejen na podnikový účet zisků a ztrát ale i na účetní rozvahu. Důležitý vliv logistiky je také stále více oceňován v ekonomické přidané hodnotě a v tržní hodnotě podniku. Je pravděpodobné, že v budoucnosti budou rozhodnutí o logistických strategiích založena na důkladném porozumění jejich vlivu na finanční výkonnost podniku. Rovněž jsem považovala za důležité zmínit se o bariérách využívání SCM v českých podnicích, jelikož tato práce – byť teoreticky vychází téměř výhradně z nejnovějších poznatků v zahraničí – je zaměřena na implementaci SCM v českém prostředí. Mezi zkušenými pozorovateli a komentátory procesu logistického managementu panuje obecná shoda, že hlavní překážka bránící zavedení konceptu SCM je organizační. Jinými slovy, hlavní překážkou, která brání změně v této rozhodující oblasti managementu, je pevně zavedená a strnulá organizační struktura, která zatěžuje většinu společností. Společnosti, které si neuvědomují potřebu organizační změny nebo kterým chybí vůle tuto změnu uskutečnit, riskují, že nikdy nedosáhnou zlepšení ve výhodném postavení vůči konkurenci, jež může řízení dodavatelského řetězce jako celku přinést. Poptávka trhu po poskytování rozšířených služeb společně s dramaticky vyšší konkurencí vyžaduje změnu ve způsobu, jakým přemýšlíme o našich organizacích.

Přínosy svojí práce tedy vidím nejen v rovině teoretické, ale i praktické. Po teoretické stránce obohacuje současné poznání formy řízení dodavatelských řetězců o nové koncepty, zmapovat možné způsoby řízení nákupu a spolupráce s dodavateli, které vycházejí ze zahraniční praxe, ale u nás zatím nejsou příliš známé a využívané a na jejich základě navrhnout teoretický model řízení dodavatelských řetězců v podmínkách českých podniků. Praktickým odborníkům potom práce poskytuje určité návrhy efektivnějších forem obstarávání a nákupu,

podněty pro zlepšení všech interních procesů ve vazbě na nákup a metodiku využití nových forem nákupu a spolupráce s dodavateli s cílem zvýšit celkovou výkonnost firem.

Jedna věc je jistá – podniky, které věří, že mohou pokračovat v řízení podniku podle zaběhnutých pravidel bez významnější spolupráce s okolím, velmi brzy zjistí, že jejich vyhlídky na úspěch na trhu budou rychle klesat.

„Není to ten nejsilnější svého druhu ani ten nejinteligentnější, kdo přežije, ale ten, kdo je nejvíce přístupný změnám.“ Charles Darwin

Použité zdroje

Literatura:

- 1) BARRETT, T. *Mission costing: A new approach to logistics analysis*. International journal of physical distribution and materials management. Vol 12, No 7, 1982.
- 2) BENSOU, M. Portfolio of Buyer-supplier relationships. *Sloan management review*. 1999, Vol. 40, Issue 4, p. 35-44.
- 3) BOLSTORFF, P., ROSENBAUM, R. *Supply chain excellence: A handbook for dramatic improvement using the SCOR Model*. 2.vyd. New York: Amacom, 2003. 278 s. ISBN 0 8144 0730 7
- 4) CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 2.vyd. London: Financial Times Professional Limited, 1998. 294 s. ISBN 0 273 63049 0
- 5) CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management: Creating value-Adding network*. 3.vyd. Pearson Education Limited, 2005. 294 s. ISBN 0 273 68176 1
- 6) COHEN, S., ROUSSEL, J. *Strategic supply chain management: The 5 disciplines for top performance*. McGraw-Hill Companies, 2005. 316 s. ISBN 0 07 143217 5
- 7) DOHNAL, J.: *CMR na českém trhu v roce 2002/2003*. Business World, 2003, číslo 8, ročník IV, s. 7-12.
- 8) DRUCKER, P. *Management Challenges for the 21st century*. Harper Business. New York, 1999.
- 9) GAMMON, J. S. *Nákup a prodej*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1994, 171 s. ISBN 80-901454-3-4
- 10) GOLDRATT, E.M., SCHRAGENHEIM, E., PTAK, C.A. *Jak vzniká zisk*. Přel. Cahová, J. Praha Grada Publishing 2004, 242s., ISBN 80-247-0954-6
- 11) GRUNDEY, D., BRUKIÉNE, J. a JUŠKELIÉNE, S. Information supply management in supply-chains: from the perspective of partnership philosophy. *Nové trendy rozvoje průmyslu*. Sborník z mezinárodní konference. Praha. 2004. ISBN 80-214-2787-6
- 12) HANDFIELD, R.B., NICHOLS, E.L.Jr. *Supply chain redesign*. Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 0 13 060312 0
- 13) HUGOS, M. *Essentials of Supply chain management*. 2.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. ISBN 0 471 77634 3

- 14) JANČAROVÁ, V. – ROSICKÝ, A.: *Úvod do systémových věd*. 2. vydání Praha: VŠE v Praze 1998. 145 s. ISBN 80-7079-933-1
- 15) JANÍČEK, P. – ONDRÁČEK, E.: *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem*. 1. vydání Brno: PC-DIR Real 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X
- 16) KAPLAN, M., ZRNÍK, J. aj. *Jak levněji a lépe nakupovat*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80 247 1145 1
- 17) KLADIVA, J.: *Logistika a management vztahu k zákazníkovi*. Logistika, 2003, č. 9, s. 21.
- 18) KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. *Harvard business review*. 1983, Vol. 61, Issue 5, p. 109-117.
- 19) LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Logistika*. Praha: Computer Press. 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- 20) MACBETH, D.K. a FERGUSON, N. *Partnership sourcing – An integrated supply chain management approach*. 1.vyd. London: Pitman Publishing. 1994.
- 21) MEINDL, P., CHOPRA, S. *Supply chain management*. 3.vyd. Prentice Hall, 2006. ISBN 0 131 73042 8
- 22) MOMME, J. a HVOLBY, H. An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European journal of purchasing and supply management*. 2002, Vol. 8, p. 185-196.
- 23) MOMME, J. Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. *Computers in industry*. 2002, Vol.49, Issue 1, p. 59-75.
- 24) NELLORE, R. a SÖDERQUIST, K. (Portfolio approaches to procurement. *Long Range Planning*. 2000, Vol.33, Issue 2, p. 245-267.
- 25) NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Quality Management. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8
- 26) NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6
- 27) NĚMEC, F.: *Logistické procesy*. 1.vyd. Karviná: Slezská Univerzita v Opavě, 2001. 185s. ISBN 80-7248-128-2
- 28) OLSEN, R.F. a ELLRAM, L.M. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial marketing management*. 1997, Vol. 26, p. 101-113.

- 29) OTTESEN, G. G. a GRONHAUG, K. Market orientation and uncertain supply in upstream markets: an exploratory study. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2002, Vol.8, Issue 4, p. 209-219.
- 30) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- 31) ROTHE, R. a MARTIN, J. *Supply chain management development strategy*. 1st ed. ECRU Technologies, 2000. ISBN 1 931186 01 4
- 32) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 33) SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H. VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: VŠE 2002
- 34) ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K., LETÁK, J. *Nákup?* Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. 244 s.
- 35) TAZELAAR, F. a SNIJDERS, Ch., BATENBURG, R. Electronic decision support for procurement management: evidence on whether computers can make better procurement decisions. *Journal of purchasing and supply management*. 2003, Vol. 9, Issue 5-6, p. 191-198.
- 36) TAZELAAR, F. a SNIJDERS, Ch. The myth of purchasing professionals' expertise. More evidence on whether computers can make better procurement decisions. *Journal of purchasing and supply management*. 2004, Vol. 10, Issues 4-5, p. 211-222.
- 37) TOMEK, J. a HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 280 s. ISBN 80-85943-73-5
- 38) VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003
- 39) VYSKOČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M.: *Podnik světové třídy*, Institut průmyslového inženýrství, Liberec, 1997
- 40) WALLECK, A.S., 'Benchmarking World Class Performance', *The McKinsey Quarterly*, No 1, 1991.
- 41) ZAHARUDIN, A.A. *Product driven supply chains*. Boston: MIT Auto-ID Center, 1st September 2001. Dostupné z: <http://www.autoidcenter.org/research/CAM-WH-002.pdf>
- 42) *Kooperace v dodavatelském řetězci (SCC)*. autor neuveden. *Logistika*, 2003, č. 9, s. 19-20.

Další zdroje:

- 43) <http://www.cvis.cz>
- 44) <http://www.ewizard.cz/weblog/>
- 45) <http://www.logistika.cz>
- 46) <http://www.dataquest.com>
- 47) <http://proquest.umi.com/>
- 48) <http://www.sciencedirect.com/>
- 49) <http://en.wikipedia.org>
- 50) <http://www.supply-chain.org>
- 51) <http://www.dccconcept.cz/solution/dictionary.asp>

Seznam zkratek

B2B = Business to Business - obchodování mezi firmami, zaměřený se na mezipodnikové vztahy, operace a transakce

CIM = Computer Integrated Manufacturing – počítačem integrovaná výroba

CPFR = Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - koncepce zaměřená na vylepšování partnerství mezi výrobcem a distributory/prodejci za pomoci sdílení informací

CRM = Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

DRP = Distribution requirements planning - plánování distribučních požadavků

EDI = Electronic Data Interchange – systém výměny elektronických strukturovaných dokumentů

ERP = Enterprise Resource Planning – informační systémy pro řízení výrobních podniků

IT = Information Technology – informační technologie

KPI = Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti

MRP = Material requirements planning - plánování materiálových požadavků

SCM = Supply Chain Management – řízení dodavatelského (dodavatelsko-odběratelského) řetězce

SCOR = Supply Chain Operations Reference – referenční model pro činnosti dodavatelského řetězce

Y2K - tzv. problém roku 2000 (z anglického *Year 2 Kilo*), resp. problémy související s přechodem do druhého tisíciletí. Především se kvůli vysoké ceně hardware v osmdesátých a počátkem devadesátých let šetřilo každým bitem. Proto se i datum ukládalo v podobě *dd-mm-rr*, tedy „19“ se v letopočtu vynechávala. Další příčinou Y2K byla i snaha programátorů si zjednodušovat práci, neboť s dvoumístným letopočtem bylo mnohem snazší pracovat. Při vstupu do roku 2000 však bylo možné očekávat problémy s nejednoznačností tohoto zápisu, zejména v nemožnosti zadat rok vyšší než 1999. Případně se předpokládalo, že Y2K způsobí různé omyly s tříděním dat a početními operacemi s nimi.

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 – Schéma postupného zavádění SCM (zdroj: upraveno dle lit.12)	9
Obrázek 2.2 - Stanovení priorit pro hodnocení (zdroj: upraveno dle lit.39)	12
Obrázek 3.1 - Systémový model (zdroj: upraveno dle lit.22)	16
Obrázek 4.1 - Každý kvadrant trhu nabízí jiné příležitosti (zdroj: upraveno dle lit.13).....	55
Obrázek 4.2 - Kvadranty trhu vyžadují rozdílné mixy výkonnosti (zdroj: upraveno dle lit.13)	58
Obrázek 4.3 - Měřítka výkonnosti ve čtyřech kategoriích (zdroj: upraveno dle lit.13).....	63
Obrázek 4.4 - Podnikové činnosti podporující výkonnost společnosti i řetězce (zdroj: upraveno dle lit.13)	65
Obrázek 4.5 - Rámec SCOR (zdroj: upraveno dle lit.3).....	66
Obrázek 4.6 - Mapa projektu SCOR (zdroj: upraveno dle lit.3)	68
Obrázek 4.7 - Měřítka výkonnosti dod. řetězce a diagnostická měřítka (zdroj: upraveno dle lit.3).....	71
Obrázek 4.8 - Zobrazení perspektiv dat pro různé cílové pracovníky (zdroj: upraveno dle lit.3).....	74
Obrázek 4.9 - Krajní podmínky základní strategické vize (zdroj: upraveno dle lit. 6)	89
Obrázek 4.10 - Stádia cyklu od objednávky po inkaso (zdroj: upraveno dle lit.5)	104
Obrázek 4.11 - Celkové náklady distribuční sítě (zdroj: upraveno dle lit.5).....	105
Obrázek 4.12 - Rozpočet programu (v tisících USD) (zdroj: upraveno dle lit.4).....	111
Obrázek 4.13 - Vliv marže a obrátu aktiv na ROI (zdroj: upraveno dle lit.5).....	113
Obrázek 4.14 - Vliv logistiky na ROI (zdroj: upraveno dle lit.5)	114
Obrázek 4.15 - Základní model analýzy ziskovosti zákazníka (zdroj: upraveno dle lit.5).....	122
Obrázek 4.16 - Funkční organizační struktura (zdroj: upraveno dle lit.4)	130
Obrázek 4.17 – Zásoby skrývající reálnou poptávku (5)	131

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Integrovaný měřicí rámec dod. řetězce Výboru pro dod. řetězce (zdroj: upraveno dle lit.5).....	7
Tabulka 4.1 - Velikost podniků dle počtu zaměstnanců (vlastní zpracování).....	35
Tabulka 4.2 - Oborové zaměření podniků (vlastní zpracování).....	35
Tabulka 4.3 - Principy nákupu (vlastní zpracování).....	37
Tabulka 4.4 - Názory na výrok „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“(vlastní zpracování).....	38
Tabulka 4.5 - Důležitost vlivu procesů na ziskovost a výkonnost podniku (vlastní zpracování).....	39
Tabulka 4.6 - Výskyt problémů jednotlivých procesů v podniku (vlastní zpracování).....	40
Tabulka 4.7 - Existence strategie nákupu a její znalost zaměstnanci (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 4.8 - Vliv měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce na celkovou výkonnost (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 4.9 - Úspěšnost podniků v daných oblastech měřítek výkonnosti dod. řetězce (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 4.10 - Provádění pravidelného hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 4.11 - Časový interval hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 4.12 - Třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 4.13 - Pravidelnost hodnocení spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 4.14 - Typy provozních strategií (zdroj: upraveno dle lit.6).....	82
Tabulka 4.15 - Přispění dodavatelského řetězce do podnikové strategie (zdroj: upraveno dle lit.6).....	90
Tabulka 4.16 - Rysy strategie dodavatelského řetězce pro příští generaci (zdroj: upraveno dle lit.6).....	97
Tabulka 4.17 - Model celkových nákladů dodavatelského řetězce (zdroj: upraveno dle lit.4).....	109
Tabulka 4.18 - Účet zisků a ztrát zákazníka (zdroj: upraveno dle lit.5).....	120
Tabulka 4.19 - Náklady na zákazníka v procentech čisté tržby (zdroj: upraveno dle lit.5).....	121
Tabulka 4.20 - Přímá ziskovost produktu (zdroj: upraveno dle lit.5).....	124
Tabulka 6.1 - Tabulka kritérií: K_0 (vlastní zpracování).....	150
Tabulka 6.2 – výsledky ukazatele vyhodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	151

Seznam grafů

Graf 2.1 – Nejčastější oblasti kooperace u obchodních podniků v Německu (41).....	4
Graf 2.2 – Činnosti, ve kterých jsou německé podniky ochotny spolupracovat v rámci dod. řetězců (41)	5
Graf 2.3 – Nejčastější důvody pro kooperaci v rámci dodavatelských řetězců v Německu (41)	6
Graf 4.1 - Velikost podniků dle počtu zaměstnanců (vlastní zpracování).....	35
Graf 4.2 - Oborové zaměření podniků (vlastní zpracování).....	36
Graf 4.3 - Principy nákupu (vlastní zpracování)	37
Graf 4.4 - Názory na výrok „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“ (vlastní zpracování)	38
Graf 4.5 - Důležitost vlivu procesů na ziskovost a výkonnost podniku (vlastní zpracování)	40
Graf 4.6 - Výskyt problémů jednotlivých procesů v podniku (vlastní zpracování)	41
Graf 4.7 - Existence strategie nákupu a její znalost zaměstnanci (vlastní zpracování)	42
Graf 4.8 - Vliv měřítek výkonnosti dodavatelského řetězce na celkovou výkonnost (vlastní zpracování).....	45
Graf 4.9 - Úspěšnost podniků v daných oblastech měřítek výkonnosti dod. řetězce (vlastní zpracování).....	46
Graf 4.10 - Provádění pravidelného hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	48
Graf 4.11 - Časový interval hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)	49
Graf 4.12 - Třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (vlastní zpracování).....	49
Graf 4.13 - Pravidelnost hodnocení spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování).....	50

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Seznam publikací

Příloha 3: Curriculum vitae

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK PRO PODNIK

**Tento dotazník je anonymní a bude sloužit výhradně pro účely výzkumu na
Fakultě podnikatelské VUT v Brně.**

Prosím odpovídejte vážně a pravdivě.

1.Uveďte velikost Vašeho podniku (dle počtu zaměstnanců):

(Označte prosím křížkem odpovídající variantu)

☐ do 50

☐ 50 až 250

☐ nad 250

2.Uveďte odvětví vaší činnosti :

(Označte prosím křížkem odpovídající variantu)

☐ Strojírenství

☐ Stavebnictví

☐ Lehký průmysl

☐ Služby

☐ Obchod

☐ Jiné :*(prosím doplňte)*

3. Na jakém principu obecně funguje nákup ve Vašem podniku?

(Označte prosím křížkem odpovídající variantu/y a doplňte o slovní komentář)

- ☐ Výběrová řízení
- ☐ Internetové aukce
- ☐ Přímé oslovení konkrétního dodavatele
- ☐ Dlouhodobá spolupráce s vybranými dodavateli
- ☐ Jiné (uved'te prosím níže jaké)

Slovní komentář:

4. Při vyslovení názoru „Spolupráce s dodavateli je lepší než boj o lepší ceny“ Vás napadne:

(Označte prosím křížkem odpovídající variantu a doplňte o slovní komentář)

- ☐ Samozřejmost
- ☐ Jeden z hlavních cílů podniku
- ☐ Naivní ideál
- ☐ Nesmysl

Slovní komentář:

5. Seřad'te prosím následující procesy dle důležitosti jejich vlivu na ziskovost a výkonnost podniku od nejvýznamnější po nejméně významný.

- a) Plánování
- b) Nákup
- c) Výroba
- d) Dodání
- e) Služby zákazníkům

.....

Slovní komentář:

6. Seřad'te nyní procesy vyjmenované v předchozí otázce dle výskytu problémů ve Vašem podniku od nejproblematictějšího po nejméně problematický.

.....

Slovní komentář:

7. Existuje ve Vašem podniku jasně definovaná strategie nákupu? Jsou s ní zaměstnanci seznámeni?

(Označte prosím křížkem odpovídající variantu)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Slovní komentář:

8. K následujícím měřítkům výkonnosti dodavatelského řetězce přiřaďte body 1-5 podle toho, jak velký má vliv na celkovou výkonnost a jak tedy je dle Vašeho názoru důležité jej sledovat a měřit. (5-velmi důležité, 1-zbytečné).

- ☐ Dodání zboží v termínu
- ☐ Reklamace, stížnosti
- ☐ Rychlost odezvy na žádost zákazníka
- ☐ Doba zpracování zakázky
- ☐ Rychlost a pružnost dodavatelů
- ☐ Plnění plánu výroby
- ☐ Produktivita
- ☐ Kvalita produktů
- ☐ Doba cyklu od objednávky po inkaso
- ☐ Doba obratu zásob
- ☐ Využívání kapacity

Slovní komentář:

9. Ke stejným měřítkům výkonnosti dodavatelského řetězce přiřaďte body 1-5 podle toho, jak je Váš podnik v této oblasti úspěšný (1 – výborně, 5 – velmi špatně).

- ☐ Dodání zboží v termínu
- ☐ Reklamace, stížnosti
- ☐ Rychlost odezvy na žádost zákazníka
- ☐ Doba zpracování zakázky
- ☐ Rychlost a pružnost dodavatelů
- ☐ Plnění plánu výroby
- ☐ Produktivita
- ☐ Kvalita produktů
- ☐ Doba cyklu od objednávky po inkaso
- ☐ Doba obratu zásob
- ☐ Využívání kapacity

Slovní komentář:

10. Provádí Váš podnik pravidelné hodnocení svých dodavatelů?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud jste odpověděli ano, uveďte prosím, jaká jsou kritéria jejich hodnocení.

.....

11. Pokud jste na předcházející otázku odpověděli kladně, jaký je časový interval hodnocení Vašich dodavatelů?

- ☐ Rok
- ☐ Půlrok
- ☐ K vzniku dodavatelského vztahu

Slovní komentář:

12. Provádí Váš podnik třídění dodavatelů dle pyramidy dodavatelů (1.strategičtí, 2. hlavní, 3.specifictí, 4. noví, 5.vyžádání zákazníkem)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Slovní komentář:

13. Provádí Váš podnik pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků?

☐ Ano

☐ Ne

Pokud jste odpověděli ano, uveďte prosím, jaká jsou kritéria jejich hodnocení.

.....

DĚKUJI VÁM ZA VAŠE ODPOVĚDI A ČAS.

Příloha 2: Seznam publikací

Příspěvky na mezinárodních konferencích

- 1) HAMPLOVÁ, P.: Využití on-line internetových aukcí jako moderní metody nákupu. Mezinárodní konference New Trends for a New Europe: Research for Entrepreneurship. Brno, 21.-22.10.2004. Brno University Of Technology, Faculty of business and Management. ISBN 80 214 2753 1
- 2) HAMPLOVÁ, P.: Purchasing activities in repair-engaged companies. 5th International conference of PhD students. Miskolc, Hungary, 14.-20.8.2005. University of Miskolc, Hungary. ISBN 963 661 673 6
- 3) HAMPLOVÁ, P.: Návrh modelu výběru a hodnocení dodavatelů. Mezinárodní Baťova doktorandská konference. Zlín, 21.4.2005. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80 7318 257 2
- 4) HAMPLOVÁ, P.: Ukazatelé logistické výkonnosti jako součást Balanced Scorecard. Mezinárodní konference MEKON 2006. Ostrava, 15.-16.2.2006. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 80 248 1013 1
- 5) HAMPLOVÁ, P.: Management logistiky v současném prostředí. Mezinárodní Baťova doktorandská konference. Zlín, 27.4.2006. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80 7318 384 6
- 6) HAMPLOVÁ, P.: Using information Technology in Supply Chain Management. X.International Conference of Doctoral Students. Brno, 12.-14.9.2006. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration. ISBN 80 210 4156 0
- 7) HAMPLOVÁ, P.: Principy a předpoklady úspěšného fungování SCM. Evropská vědecká konference doktorandů MendelNet 2006. Mendlova zemědělská a lesnická

- univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Brno, 29.11.2006. ISBN 80-86851-62-1
- 8) HAMPLOVÁ, P.: Management marketingu a logistiky počátku 21.století. Mezinárodní konference MEKON 2007. Ostrava, 21.-22.2.2007. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978 80 248 1324 0
- 9) HAMPLOVÁ, P.: Řízení rizik v dodavatelském řetězci. Mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi. Zlín, 26.-27.4.2007. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-7318-536-7
- 10) HAMPLOVÁ, P.: Using IT in the supply chain management. V. International Scientific Conference Management, economics and business development in the new european conditions. Brno-Rozdrojovice, 25.-26.5.2007. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management. ISBN 978-80-7204-532-7
- 11) HAMPLOVÁ, P.: Praxe fungování SCM v českých podnicích. Festive scientific conference on the occassion of 15th anniversary of the establishment of Faculty of Business and Management Brno University of Technology, 12.-14.9.2007. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management. ISBN 978-80-214-3482-0
- 12) HAMPLOVÁ, P a KOPŘIVA, J.: Influence of european tax policy to determination in company. Mezinárodní konference Management, economics and business development in the new european conditions.– IV. International Scientific Conference. Brno University Of Technology, Faculty of Business and Management, Brno, 26-27.5.2006, 12 s. ISBN: 80-7204-454-0
- 13) JUROVÁ, M. a HAMPLOVÁ, P.: Logistics process and IT/ICT. Mezinárodní konference Management, economics and business development in the new european conditions.– III. International Scientific Conference. Brno University Of Technology, Faculty of business and Management, Brno, 27-28.5.2005, 12 s. ISBN: 80214 29534

- 14) BARTOŠ, V. a HAMPLOVÁ, P.: Indicators of the logistic performance as a part of Balanced Scorecard. Mezinárodní konference Management, economics and business development in the new european conditions.– IV. International Scientific Conference. Brno, 26.-27.5.2006. Brno University Of Technology, Faculty of business and Management, Brno, 26-27.5.2006, 12 s. ISBN: 80-7204-454-0
- 15) KOPŘIVA, J. a HAMPLOVÁ, P.: Tax Harmonization Experienced by Czech Companies. X. International Conference of Doctoral Students. Brno, 12.-14.9.2006. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration. ISBN 80 210 4156 0
- 16) KOPŘIVA, J. a HAMPLOVÁ, P.: Tax harmonization experienced by czech companies. New trends for a new Europe: Research for entrepreneurship – IV. Research meeting among spanish and czech academics. Brno 26.10.2006. Brno University Of Technology, Faculty of business and Management. ISBN: 80-214-3298-5

Příspěvky na tuzemských konferencích

- 1) HAMPLOVÁ, P.: Strategický nákup v opravárenských podnicích. Konference Nové trendy rozvoje průmyslu. Brno, listopad 2004. Brno University Of Technology, Faculty of business and Management. ISBN 80 214 2787 6
- 2) HAMPLOVÁ, P. Implementace internetových aukcí do strategického nákupu podniku. Konference MendelNet 2004, Brno, 2004. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 80 7302 088 2
- 3) HAMPLOVÁ, P.: Tvorba strategie pro řízení dodavatelského řetězce. Doktorandský workshop. Brno, 25.11.2005. Brno University Of Technology, Faculty of business and Management. ISBN 80 214 3080 X
- 4) HAMPLOVÁ, P.: Nové přístupy v řízení dodavatelského řetězce. Konference Progressive methods and tools of management and economics of companies. Brno,

7.-8.12.2005, Brno University Of Technology, Faculty of business and Management.
ISBN 80 214 3099 0

- 5) HAMPLOVÁ, P.: Vliv logistických nákladů na výkonnost podniku. Konference MendelNet 2005, Brno, 2005. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 80 7302 107 2
- 6) HAMPLOVÁ, P.: Specifika řízení zásob v oboru železničního opravárenství. Doktorandská konference IMEA 2006, Hradec Králové, 15.-16.5.2006. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. ISBN80 8041 164 3
- 7) HAMPLOVÁ, P.: Měření výkonnosti dodavatelského řetězce jako prostředek pro řízení obchodního úspěchu. Recenze Prof. Jurová. Workshop doktorandů fakulty podnikatelské. VUT v Brně, fakulta Podnikatelská. Brno, 24.11.2006, ISBN 80-214-3323-X

Příspěvky v odborných časopisech

- 1) JUROVÁ, M. a HAMPLOVÁ, P.: S logistickým řízením ku konkurenční výhodě. Časopis Doprava a logistika 1.ročn. č. 1/2006 s. 20 - 21, ISSN 1337-0138
- 2) JUROVÁ, M. a HAMPLOVÁ, P.: S logistikou ke konkurenční výhodě. Časopis Logistika, č. 7/8, 2006. ISSN 1211- 0957

Příloha 3: Curriculum vitae

▪ OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno	ING. PETRA HAMPLOVÁ
Datum a místo narození	20.9.1981 v Zábřehu
Trvalé bydliště	Nemilská 2212/30, 789 01 Zábřeh
Telefon	+420 724 612 666
E-mail:	petra.hamplova@email.cz

▪ VZDĚLÁNÍ

od roku 2006	Bakalářské studium v oboru Právo, Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta Práva
od roku 2004	Doktorandské studium v oboru Řízení a ekonomika podniku, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu
2002 – 2004	Inženýrské studium v oboru Podnikové finance a obchod, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
1999 – 2002	Bakalářské studium v oboru Daňové poradenství, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

▪ PROFESNÍ KARIÉRA

4/2006 -	Správce konkursní podstaty (zapsaná u Krajského soudu v Ostravě)
5/2006 -	Výkonný ředitel a jednatel Pars HOLDING s.r.o. se sídlem v Zábřehu
1/2005 – 5/2006	Člen dozorčí rady Pars nova a.s. Šumperk
6/2005 – 4/2006	Ekonom útvaru financování, Pars nova a.s. Šumperk
8/2004 – 5/2005	Obchodní referent, Pars nova a.s. Šumperk
10/2000 – 6/2001	Vedoucí administrativy a správy, PK OSSENDORF s.r.o. se sídlem v Brně

▪ **JAZYKOVÉ ZNALOSTI**

Anglický jazyk	aktivní znalost
Německý jazyk	aktivní znalost
Italský jazyk	aktivní znalost
Francouzský jazyk	pasivní znalost, vyhovující úroveň porozumění

▪ **PEDAGOGICKÁ ČINNOST**

Zimní semestr 2006/2007	EKONOMIKA PODNIKU , 1. ročník oboru Diagnostika silničních vozidel, Vyšší odborná škola v Zábřehu
Zimní semestr 2006/2007	MARKETING A MANAGEMENT , 2. ročník oboru Diagnostika silničních vozidel, Vyšší odborná škola v Zábřehu
Zimní semestr 2006/2007	LOGISTIKA , 2. ročník oboru Diagnostika silničních vozidel, Vyšší odborná škola v Zábřehu